

2 eje.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN

RESTRUCTURACION ORGANICA DE LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS Y RECURSOS MATERIALES

(1983 - 1988 S. H. C.)



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA PRESENTA MA. CONCEPCION REBOLLAR JAIMES

DIRECTOR DE TESIS: LIC JUAN TORRES LOVERA



ACATLAN, EDO. DE MEX.

1984

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.

REESTRUCTURACION ORGANICA DE LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS Y
RECURSOS MATERIALES PERIODO 1963-1988 (S.H.C.P.)

Página

INTRODUCCION	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	1
1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL	24
2 PLANTEAMIENTOS	32
3 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS Y RECURSOS MATERIALES	43
4 HACIA UN DIAGNOSTICO DE OPTIMIZACION	65
5 DIRECCION DE ADQUISICIONES	97
6 DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO	107
7 DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES	119
8 DIRECCION TECNICA OPERATIVA	130
9 DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES	145
10 UNIDAD DE ORIENTACION E INFORMACION	159
11 DICTAMEN TECNICO	165
12 EVALUACION ADMINISTRATIVA	196
 PROPUESTA DE REESTRUCTURACION	 199
CONCLUSIONES	
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	205

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo que marca la culminación de una de mis más grandes metas, que es el de obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública a:

En primer lugar con profundo amor y respeto a mis Padres por su apoyo incondicional tanto moral como económico en la realización de todos mis estudios así como para el logro de la misma, así como a mis hermanos y familiares.

Con todo mi amor al Ingeniero Martín Mejía Salazar, mi esposo por su apoyo moral y económico para la realización del presente trabajo.

Dedico el presente trabajo con amor a mi único hijo hasta ahora, el niño Martín Mejía Reboljar.

Agradezco a mi Asesor de Tesis el Licenciado Juan Torres Lovera por su apoyo moral y paciencia, así como por compartir conmigo sus valiosos conocimientos metodológicos y académicos al asesorar y dirigir el presente trabajo, sin los cuales no podría haberse llevado a cabo.

Agradezco a los Licenciados: Santos Gutiérrez García, Héctor Cuellar Fuentes, Juan Montes de Oca Malvaes, Javier Sánchez de la Rosa todos ellos Sinodales para mi examen profesional por sus puntos de vista sobre el trabajo los cuales enriquecieron el mismo.

A todos mis maestros que me dieron sus conocimientos invaluable en todos los grados escolares.

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

El objetivo del presente estudio es resaltar y analizar la importancia que tiene la optimización de los recursos en la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, durante el periodo de 1983-1988, así como valorar los beneficios por la reestructuración administrativa en este periodo. A efecto de establecer la relación entre los puestos-plaza, y señalar los resultados que se obtienen debido a una mejor administración de los recursos humanos y del uso racional de los materiales existentes, a fin de poder diagnosticar la organización en la Dirección, por consiguiente proponer una reestructuración adecuada para el Area.

La reestructuración de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales de la que se habla en el presente trabajo se da como resultado de el Plan Nacional de Desarrollo puesto en marcha por el Lic. Miguel de la Madrid para el mismo periodo, en el cual se planteo una estrategia de reordenación económica del país, así como una política de ordenamiento del gasto público, de desarrollo rural integral, una reforma jurídica y de impartición de justicia, así como de una política social integrada por las políticas de empleo, bienestar social y distribución del ingreso. (1)

Habiamos de Política para hacer referencia a los reglamentos operativos de la organización. La política al inicio del sexenio de

(1) El Día Periódico Testimonios y Documentos Suplemento No.79 Semanario en el periódico el Día 1983 Pag.6.

la Dirección General es trabajar en base a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo en el cual entre otras cosas se busca una racionalización del gasto público. A consecuencia de esta política se efectuaron varias reestructuraciones de 1983 a 1988.

La política en 1988 se enfoco a la atención de requerimientos prioritarios con el mínimo de recursos.

La política para 1993 es seguir los lineamientos de racionalización del gasto y atender las necesidades prioritarias.

Entre uno de los objetivos del desarrollo presentados por el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado esta el de "Recuperar la capacidad de crecimiento a través de la utilización racional de los recursos disponibles".(2)

Entre los lineamientos para la ejecución del gasto público se encuentran los siguientes:

- "Se establecerán como compromisos del sector central y de las empresas públicas, la racionalización administrativa, la utilización de procedimientos de corresponsabilidad en la adquisición de suministros y en la licitación de contratos, técnicas eficientes para la programación de los gastos de inversión y el control de gestión, las distintas dependencias y entidades formularán programas de productividad en corresponsabilidad con los trabajadores;
- Se derivará la presupuestación anual de los programas operativos

anuales y de mediano plazo que instrumentarán las orientaciones estratégicas del Plan:

- Se utilizarán los programas operativos como instrumento básico de gestión presupuestal. su estructura contemplará la desagregación en detalle de las metas y la presupuestación adecuada en base a costos; esto permitirá dar transparencia a la utilización de los recursos y será la base de un sistema de control que prevenga desviaciones y corrupción". (3)

La planeación de los recursos son de gran importancia en la Administración Pública lográndose la optimización de los mismos ya que se trabaja en forma más eficiente con menor número de recursos humanos, materiales y financieros, lográndose eliminar o reducir el déficit presupuestal lo cual se considera relevante hoy por hoy en la administración moderna.

El estudio muestra que la planeación de los recursos humanos es la que determina la forma de organización haciéndose los ajustes estructurales necesarios, creando nuevos cargos, reafirmando, y eliminándose otros y a pesar de contar con menos recursos humanos, materiales y financieros al final del período se pudieron satisfacer mayor número de requerimientos que al inicio del mismo.

La reestructuración organizacional no se trata únicamente de anular o injertar funciones o actividades en una estructura ni de reajustar niveles jerárquicos ni tramos de control.

Por consiguiente se observa que los diferentes cambios organizacionales entre otros el recorte presupuestal de julio de

(3) México Poder Ejecutivo Federal Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988) Capitulo VI Mexico Poder Ejecutivo Federal 1983 Pag. 175-176

1985 es el resultado de dicho Plan Nacional de Desarrollo.

Siendo uno de los objetivos del desarrollo : "El reforzamiento de las normas que aseguren la disciplina adecuada de la programación y eficiencia de los funcionarios públicos".(4)

El estudio realizado a la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales es de gran importancia ya que analiza las repercusiones y beneficios que tuvo en esta dependencia por las disposiciones del ejecutivo federal a nivel nacional, así como de la introducción del concepto de optimización de recursos en dicha Dirección.

Por tratarse del análisis de una de las Direcciones Generales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las expectativas de poder evaluar los beneficios del Programa Nacional de Desarrollo es mínimo, debido a que esta limitado únicamente a la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales de Hacienda, y aún cumpliéndose en esta Secretaría con los objetivos de dicho plan no se puede hablar que en todas las dependencias gubernamentales se haya dado con éxito.

Asimismo de acuerdo a una de las características del desarrollo organizacional es el de que se abarque con la organización total, el trabajo contempla el análisis únicamente de una de las Direcciones Generales de Hacienda, por lo que en cuanto a la eficacia organizacional de la Secretaría se refiere se observa en forma parcial.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO
PUBLICO

"El día 8 de noviembre de 1821 se expide el reglamento provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se crea la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda; aún cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público".(5)

En este año es cuando se originan e inician la actividad de la Secretarías de Estado. Siendo la Secretaría de Estado y Despacho de Hacienda por sus funciones y atribuciones una de las mas importantes por lo que: "En 1824 el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, expidiendo para ello el 16 de noviembre del mismo año el Decreto para el arreglo de la Administración Pública, en el que se centralizó en la Secretaría de Hacienda la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Nación, inspeccionar las casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de Rentas de Loterías y la Oficina Provisional de Rezagos".(6)

Desde éste año está Secretaría se ocupa de la vigilancia de que la recolección de las atribuciones de los contribuyentes se realicen periódicamente.

(5) México Poder Ejecutivo Federal S.H.C.P. Manual de Organización México-S.H.C.P. 1977 Pag. 5.
(6) Ibidem Pag. 5.

"Para el despacho de las nuevas funciones atribuidas, se conforman los siguientes Departamentos:

Departamento de Cuenta de Razón, antecedente de la Contaduría Mayor de la Federación".(7)

Este departamento lleva la contabilidad de la federación y del departamento de Distrito Federal de acuerdo con las leyes respectivas.

"Tesorería General de la Federación, creada con el propósito de reunir en una dependencia todos los elementos que hicieran posible conocer el estado verdadero de las rentas y gastos de la Administración".(8)

La Tesorería General de la Federación es la encargada de la administración del erario público. Esta tiene las funciones de recolectar las contribuciones de orden menor buscandose que la atención prestada al público sea mas eficiente.

"Comisaría Central de Guerra y Marina, encargada de la formulación de las cuentas del Ejercito y la Marina".(9) Además de este Departamento se encuentra:

"La Contaduría Mayor órgano de control que estuvo bajo la inspección de la Cámara de Diputados, teniendo como función principal el examinar los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría".(10)

El programa es el plan que el gobierno se traza para invertir y

.7) Ibidem Pag. 5
(8) Ibidem Pag. 5.
(9) Ibidem Pag. 5.
(10) Ibidem Pag. 5.

controlar los fondos públicos durante cierto periodo usualmente un año, con el fin de descubrir las necesidades de la comunidad y un cálculo que se necesite para tal proposito:

"Al transformarse nuestro país en una República Central se expidió el 7 de octubre de 1835, un reglamento que precisó la forma en que se manejarían las rentas de los Estados que quedaban desde ese momento sujetos a la administración de la Secretaría de Hacienda".(11)

Representando este un ingreso en las cuentas corrientes de las transacciones del sector gubernamental, de esta manera se observa que: "Las Bases Organicas de la República Mexicana de 1843, le dan el carácter de Ministerio de Hacienda; y el Decreto del 12 de mayo de 1853, le denomina por vez primera Secretaría de Hacienda y Crédito Público.(12) Nombre con el que permanece hasta hoy la Secretaría. Viéndose la necesidad de tener sus propias insignias y valores se crea el siguiente departamentos:

"En el año de 1857, se creó el Departamento de Impresión de Sellos, antecedente de la actual Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas de Valores".(13)

Aunado a ello tienen la necesidad de centralizar en un solo órgano la Administración de la riqueza y todo lo económico del país por lo que:

"El 6 de agosto de 1867, se dispone que las Aduanas Marítimas y Fronterizas, las Jefaturas de Hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito, la Dirección General de Contribuciones, la

(11) Ibidem Pag. 5.

(12) Ibidem Pag. 5

(13) Ibidem Pag. 6

Administración General de Correos y la Casa de Moneda y Ensave, dependieran Única y exclusivamente en todo lo económico, directivo y administrativo de esta Secretaría". (14)

Se crea una nueva ley con la cual se sustituye el sello de origen colonial por lo consiguiente:

"Al expedirse la Ley del Impuesto del Timbre, en el año de 1871, se creó la Administración General de este gravamen, con lo que se abandonó el sistema de papel sellado de herencia colonial". (15)

La Secretaría al trabajar directamente con el Ministerio de Instrucción Pública e industria se incrementan sus funciones, debido a lo anterior:

"El 13 de mayo de 1891 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ve incrementadas sus atribuciones en lo relativo al comercio, denominándose Secretaría de Hacienda, Crédito Público y Comercio; asimismo, sale de su ámbito de competencia el sistema de correos y se rescinde el contrato de arrendamiento de la Casa de Moneda a particulares, con lo que la acuñación de moneda queda a cargo del Gobierno". (16)

Así quedaron conformadas sus funciones hasta el año de 1910.

"El 23 de mayo de 1910, se creó la Dirección de Contabilidad y Glosa asignándole las funciones de Registro, Glosa y Contabilidad de las cuentas que le rindiesen sobre el manejo de los fondos, con el propósito fundamental de integrar la cuenta general de la Hacienda Pública". (17)

(14) Ibidem Pag. 6

(15) Ibidem Pag. 6

(16) Ibidem Pag. 6

(17) Ibidem Pag. 6

Teniéndose así de esta manera mayor control de egresos e ingresos de las cuentas corrientes del gobierno.

La secretaría desde el año de 1891 viene desarrollando las funciones de crédito las recibidas de la Secretaría de Justicia Fomento e Instrucción Pública por lo consiguiente "En el año de 1913, mediante la reforma de Reglamento Interior de la Secretaría, se faculta al entonces Departamento de Crédito y Comercio, para el manejo del Crédito Público, constituyéndose el antecedente de la actual Dirección General de Crédito Público".(18)

Al institucionalizarse la Carta surge al mismo tiempo el cambio nuevamente de la nomenclatura de la Secretaria a Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

"La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, promulgada el 31 de diciembre de 1917, estableció la creación del Departamento de Contraloría, asumiendo las funciones que venía desempeñando la Dirección de Contabilidad y Glosa. Asimismo se transfiere de la Secretaría lo relativo a Comercio, pasando a formar parte de la nueva Secretaría de Comercio".(19) Ya que estas funciones no son inherentes a la Secretaría de Hacienda.

Como consecuencia de la reforma administrativa se crearon por necesidad nuevas funciones y departamentos originándose lo siguiente: "En el año de 1921, se expidió la "Ley del Centenario", antecedente que dio origen en 1924 al Impuesto Sobre la Renta, actualmente el gravamen más importante del Sistema Impositivo Mexicano".(20)

(18) Ibidem Pag. 6.

(19) Ibidem Pag. 6.

(20) Ibidem Pag. 6

Por la transferencia directa de Ingresos del sector privado al gobierno por encontrarse especificadas en uno de los rubros de la cuenta corriente como consecuencia de tener un mejor control de la generación del circulante se tuvo la necesidad de que:

"El 10. de septiembre de 1925 se fundo el Banco de México, S.A., como Banco Central con el propósito de terminar con la anarquía reinante en nuestro país con respecto a la emisión de billetes".(21)

A fin de lograrse un mejor control de los gastos corrientes de los organismos gubernamentales en conceptos de servicios se observo lo siguiente:

"El 10. de enero de 1934, se decretó la creación de la Dirección General de Egresos, indicándose que las atribuciones y facultades para la autorización de egresos concedidos a la Tesorería quedarían a cargo de esa Dirección".(22)

La Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa tenia entre otras funciones de órgano central de organización y métodos realizandose estudios de organización para sugerir cambios en la administración pública, por lo que:

"Con las reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 7 de diciembre de 1946, quedaron fuera del ambito de competencia de la Secretaría, las funciones de control y regulación relativas a bienes nacionales y contratos de obras públicas pasando éstas a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa".(23)

Las unidades de organización y métodos que en este lapso se llegaron

(21) Ibidem Pag. 7

(22) Ibidem Pag. 7

(23) Ibidem Pag. 7.

a crear en algunas entidades públicas, nunca rebasaron el ámbito de sus respectivas instituciones por lo anterior "En 1958 se efectuaron nuevamente reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, en virtud de las cuales son transferidas las funciones relativas a inversiones y control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, a las Secretarías de la Presidencias y Patrimonio Nacional respectivamente; un año más tarde se creó la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores".(24) Debido a lo anterior se marca el inicio del proceso actual de reforma que pretende obedecer las siguientes características: constituir un proceso técnico y programático, innovador, comprensivo, permanente y de estrategia flexible a conseguir una respuesta orgánico-adaptativa señalándose lo que a continuación se menciona:

"Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre de 1976 la presupuestación del gasto corriente e inversiones, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda, pasa a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto".(25)

La reestructuración iniciada en este régimen puede caracterizarse como una reforma administrativa para el desarrollo económico y social que tiene como eje principal la programación. De esta manera se hace mención que:

"El 10. de septiembre de 1982, mediante decreto publicado en Diario Oficial de la Federación, se toma la decisión de nacionalizar el

(24) Ibidem. Pag. 7.

(25) Ibidem. Pag. 7.

servicio público de banca y crédito; retirando la concesión a los empresarios privados y haciéndose cargo de la prestación del servicio, la Administración Pública Federal". (26)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es una de las Secretarías de Estado que tienen encomendadas las tareas de control de las Instituciones de Crédito en México, observándose que el:

"El 29 de diciembre de 1982, se realizan reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en las que se confiere a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público nuevas atribuciones derivadas de la nacionalización bancaria y en materia de precios, tarifas y estímulos fiscales. A efecto de cumplir congruentemente con estos ordenamientos la Secretaría se reestructuró creándose la Subsecretaría de la Banca Nacional y la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública Federal". (27)

Por lo que se refiere a reglamentos se toma como base el Plan Nacional de Desarrollo observándose que "En el mes de julio de 1985, con motivo de las medidas de racionalización en el gasto público, ordenadas por el Titular del Ejecutivo Federal por conducto de la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento, la Secretaría se reestructuró organizacionalmente suprimiéndose la Subsecretaría de Inspección Fiscal, por lo que las Direcciones Generales del Registro Federal de Vehículos y la del Resguardo Aduanal fueron fusionadas con

(26) Ibidem Pag. 7

(27) Ibidem Pag. 7

la Dirección General de Aduanas".(28)

De esta manera una vez que la administración pública a desarrollado una estrategia de los recursos se pueden hacer ajustes necesarios para que se diera lo que a continuación se señala:

"Dentro de esta racionalización, se incluyó la disminución del nivel jerárquico de la Dirección General de Laboratorio Central, a Dirección de Area, y la desaparición de la Dirección General de Política Bancaria".(29)

Por medio de esta reestructuración se logra una modernización administrativa.

Hablamos de modernización a la descentralización de la autoridad así que en el proceso de reestructuración se da el proceso como sigue:

"Para el año de 1986, como parte del proceso de descentralizador-desconcentrador de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por iniciativa de Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de enero, se constituyó en Organismo Público descentralizado la Casa de Moneda de México".(30) Derivado de esto se tienen que realizar ajustes en estructuras, puestos ya sea creando o en algunos casos eliminandolos por lo tanto:

"En el mes de agosto de ese mismo año, y para continuar con las medidas permanentes de racionalización de las estructuras y la organización administrativa del Sector Público, se adoptó la decisión Derivado de esto se tienen que realizar ajustes en estructuras, puestos ya sea creando o en algunos casos eliminandolos por lo tanto:

(28) Ibidem Pag. 7

(29) Ibidem Pag. 8

(30) Ibidem Pag.8.

"En el mes de agosto de ese mismo año, y para continuar con las medidas permanentes de racionalización de las estructuras y la organización administrativa del Sector Público, se adoptó la decisión de fusionar la Subsecretaría de la Banca Nacional con la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, con lo cual se contribuye a eficientar el aparato administrativo destinado a la función de regulación del servicio público de Banca y Crédito. Consecuencia de esta medida, las Direcciones Generales de Banca Múltiple, de Banca de Desarrollo, y de Seguros y Valores quedaron bajo la adscripción de la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, mientras que la Unidad Técnica de precios y tarifas se transfirió a la Subsecretaría de Ingresos".(31)

Efectuándose de esta manera un cambio de funciones y atribuciones y así ajustándose la estructura y recursos disponibles.

"Por otra parte, la Dirección de Laboratorio Central dependiente de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, cambió su adscripción a la Dirección General de Aduanas. Esta reubicación se realizó considerando la naturaleza de sus funciones, puesto que las demandas de sus servicios se asocian en gran medida con la actividad aduanera".(32)

Estas reubicaciones se dieron a consecuencia de la reestructuración administrativa, las funciones por otra parte se describen como la actividad que esta siendo ejecutada.

(31) Ibidem Pag.8.

(32) Ibidem Pag.9.

Resumiendo las diferentes reestructuraciones que tuvo desde su origen la Secretaría de Hacienda y Crédito Público trajo consigo reubicación de puestos a otras áreas de acuerdo a sus funciones, racionalización de las estructuras, así como organización administrativa.

Las leyes proporcionan las bases jurídicas para los cambios en los órganos gubernamentales como a continuación se indica.

En lo referente a los antecedentes históricos de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales se puede apreciar en el punto número 3.

Asimismo, se incluye un marco legal que contempla Base Legal, Leyes, Decretos, Reglamentos, Acuerdos, Atribuciones y la Ley General de la Deuda Pública con el fin de fundamentar todos los cambios que tuvo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público hasta llegar al límite temporal de la investigación.

BASE LEGAL

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

D.O. 5-II-1917.

LEYES

Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Federación

D.O. 31-XII-1959 (Reformas Publicadas en D.O. 30-XII-1980).

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

D.O. 29-XII-1976 (Reforma Publicada en D.O. 14-V-1986).

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.

D.O. 31-XII-1976 (Reforma Publicada en D.O. 11-I-1982.)

Ley del Registro Federal de Vehículos

D.O. 30-XII-1977 (Reformas Publicadas en D.O. 31-I-1985)

Ley sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal.

D.O. 31-XII- 1979 (Reformas Publicadas en D.O. 8-II-1985).

Ley del Impuesto sobre Adquisiciones de Inmuebles.

D.O. 31-XII-1979 (Reformas Publicadas en D.O. 31-XII-1985).

Ley del Impuesto sobre Automóviles Nuevos.

D.O. 31-XII-1979 (Reformas Publicadas en D.O. 30-IV-1986).

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

D.O. 27-XII-1983.

La base legal y las leyes establecen las atribuciones, responsabilidades y cambios que en materia de organización se dispone a órganos gubernamentales. Así también los decretos los cuales son leyes dictadas por el poder ejecutivo como procedimientos de extrema urgencia, que serán refrendadas más tarde por el legislativo.

DECRETOS

Decreto que autoriza al Ejecutivo Federal para firmar en representación del Gobierno de México el texto del Convenio sobre Fondo Monetario Internacional aprobado en Bretton, Woods, EUA. Decreto por el que se establecen bases para la ejecución de los Estados Unidos Mexicanos por el Poder Ejecutivo Federal del Convenio Constitutivo del Fondo Común para los productos básicos.

D.O. 4-XI-1983.

Los Decretos establecen las leyes en las cuales se imponen la realización con extrema urgencia algún convenio.

Se establecen de igual forma los reglamentos para regir las funciones de la Secretaría.

REGLAMENTOS

Reglamento de Escalafón para los Empleados de Base de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

D.O. 18-VI-1945.

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

D.O. 17-VIII-1978.

Reglamento de la Ley del Registro Federal de Vehículos.

D.O. 20-VIII-1980 (Reformas Publicadas en D.O. 20-VII-1984)

Así como los reglamentos son ordenes para realizar las funciones que se atribuyen a la Secretaría los Acuerdos son reuniones de autoridades para tomar una decisión en materia Hacendaria.

ACUERDOS

Acuerdo 101-285 Por el que se delegan facultades en los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que se indican, se adscriben orgánicamente las Administraciones Fiscales Regionales, y se señala el número, la circunscripción territorial y la sede de las Unidades Administrativas Regionales de la propia Secretaría en donde se ejercerán las facultades que se delegan. D.O. 20-VII-1981.

Acuerdo 101 563 Por el que se delegan facultades en los funcionarios de Secretaría de Hacienda y Crédito Público que se indican; se adscriben orgánicamente las Administraciones Fiscales Regionales y se señala el número, las circunscripción territorial y la sede de las Unidades Administrativas Regionales de la propia Secretaría. D.O. 10-XI-1982.

Acuerdo 101 596 Por el que se adscriben orgánicamente las Unidades Administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. D.O. 26-VIII-1983.

Acuerdo 101-772 Por el que se delegan facultades en los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que se indican; se señala el número, la circunscripción territorial y la sede de las Unidades Administrativas Regionales de la propia Secretaría, en donde se ejercerán las facultades que se delegan D.O. 3-XI-1983.

Acuerdo 101-620 Por el que se delegan facultades a los Servidores Públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que se indican. D.O. 12-VII-1984.

Acuerdo 101-760 Por el que se modifica el diverso que delega facultades en los funcionarios de la Secretaría de Hacienda; se adscriben orgánicamente las Administraciones Fiscales Regionales y circunscripción y sede de Unidades Administrativas Regionales con las facultades que se delegan. D.O. 25-IX-1985.

Acuerdo 101-1018 Por el que se delegan facultades a servidores públicos de diversas unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. D.O. 4-X-1985.

El establecimiento de facultades para los servidores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público son emitidos mediante los acuerdos. Como a continuación se indica las Atribuciones son las facultades que da a una persona física o moral del cargo que ejerce.

ATRIBUCIONES

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

ARTICULO 31 A la Secretaria de Hacienda y Crédito Público corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones impositivas, y las leyes de ingresos federal y del Departamento del Distrito Federal;

II.- Cobrar los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos federales en los terminos de las leyes:

III.- Cobrar los derechos, impuestos, productos y aprovechamientos del Distrito Federal, en los terminos de la Ley de Ingresos del Departamento del Distrito Federal y las leyes fiscales correspondientes;

IV.- Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales, estudiar y proyectar sus efectos en los ingresos de la Federación y evaluar sus resultados conforme a sus objetivos, escuchando para ello a las dependencias responsables de los sectores correspondientes; administrar su aplicación en los casos en que no compete a otra Secretaría; así como comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios, a fin de ejercer las facultades

fiscales que le confieran las leyes cuando los particulares se beneficien sin derecho a un estímulo fiscal.

V.- Dirigir los servicios aduanales y de inspección y la Policía Fiscal de la Federación

VI.- Proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las entidades de la Administración Pública Federal, considerando las necesidades del Gasto Público Federal que prevea la Secretaría de Programación y Presupuesto, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la Administración Pública Federal.

VII.- Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y a las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de banca y crédito;

VIII.- Practicar inspecciones y reconocimientos de existencias en almacenes, con objeto de asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales;

IX.- Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso del crédito público;

X.- Manejar la deuda pública de la Federación y del Departamento del Distrito Federal;

XI.- Dirigir la política monetaria y crediticia:

XII.- Administrar las casas de moneda y ensaye:

XIII.- Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones auxiliares de crédito.

XIV.- Representar el interés de la Federación en controversias fiscales:

XV.- Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración Pública Federal, o bien, las bases para fijarlos escuchando a las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Comercio y Fomento Industrial y con la participación de las dependencias que corresponda, y.

XVI.- Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

En resumen las facultades que anteriormente se describieron son atribuciones propias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que en materia de disposiciones fiscales le competen, además que le son atribuidas por las leyes y reglamentos.

Otra base legal es la Ley General de la Deuda Pública la cual rige a las empresas públicas relacionadas con empréstitos, amortizaciones, así como de aspectos administrativos.

LEY GENERAL DE DEUDA PUBLICA

Artículo 4o. Corresponde al Ejecutivo Federal, por conducto de la -
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

I- Emitir valores y contratar empréstitos para fines de inversión
publica productiva, para canje o refinamiento de obligaciones del
Erario Federal o con propósito de regulación monetaria.

Las monedas, del plazo de amortizaciones, la tasa de los intereses de
la emisión de valores o de la concertación de empréstitos, así como
de las demás condiciones serán determinadas por la propia Secretaría
de acuerdo con la situación que prevalezca en los mercados de dinero
y capital.

II.- Elaborar programas financieros del sector público con base en
el cual se manejará la deuda pública incluyendo la previsión de
divisas requeridas para el manejo de la deuda externa.

III.- Autorizar a las entidades para gestionar y contratar
financiamientos fijando los requisitos que deberán observarse en cada
caso.

IV.- Cuidar de los recursos procedentes de financiamiento
constitutivos de la deuda pública se destinen a la realización de
proyectos, actividades y empresas que apoyen los planes de desarrollo

económico y social; que generen ingresos para su pago o que se utilicen para el mejoramiento de la estructura del endeudamiento público.

V.- Contratar y manejar la deuda pública del Gobierno Federal y otorgar la garantía del mismo para la realización de operaciones crediticias que se celebren con organismos internacionales de los cuales México sea miembro o con las entidades públicas o privadas nacionales o de países extranjeros, siempre que los créditos estén destinados a la realización de proyectos de inversión o actividades productivas que estén acordes con las políticas de desarrollo económico y social aprobadas por el Ejecutivo y que generen los recursos suficientes para el pago de crédito y tengan las garantías adecuadas.

VI.- Vigilar que la capacidad de pago de las entidades que contraten financiamientos sea suficiente para cubrir puntualmente los compromisos que contraigan. Para tal efecto deberá supervisar en forma permanente el desarrollo de los programas de financiamiento aprobados, así como la adecuada estructura financiera de las entidades acreditadas.

VII.- Vigilar que se hagan oportunamente los pagos de capital e intereses de los créditos contratados por las entidades.

ARTICULO 5o. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tendrá además las siguiente facultades:

I.- Contratar directamente los financiamientos a cargo del Gobierno Federal en los términos de esta ley

II.- Someter a la autorización del Presidente de la República las emisiones de Bonos del Gobierno Federal que se coloquen dentro y fuera del país, las cuales podrán constar de una o varias series que se pondrán en circulación en la oportunidad en que el Ejecutivo Federal lo autorice a través de la Secretaría. Estas emisiones constituirán obligaciones generales directas e incondicionales de los Estados Unidos Mexicanos, de acuerdo con los términos fijados en las actas de emisión o en los documentos contractuales respectivos. Sus demás características serán señaladas por la misma Secretaría al suscribir las actas de emisión o los documentos contractuales mencionados.

Los títulos que documenten las emisiones que se coloquen en el extranjero adquiridos por extranjeros residentes en el país, no causarán impuesto alguno. La Secretaría de Hacienda podrá extender este tratamiento a los agentes financieros del Gobierno Federal, cuando éstos realicen emisiones por cuenta del propio gobierno.

III.- Tomar las medidas de carácter administrativo relativas al pago del principal, liquidación de intereses, comisiones, gastos financieros, requisitos y formalidades de las actas de emisión de los valores y documentos contractuales respectivos que se deriven de los empréstitos concertados, así como la reposición de los valores que documenten obligaciones en moneda nacional y extranjera y para su cotización en las bolsas de valores extranjeras y nacionales. Podrá

también convenir con los acreditantes en la constitución de fondos de amortización para el pago de los valores que se rediman.

IV.- Autorizar a las entidades nacionales mencionadas en las fracciones II a VI del Artículo 10. para contratación de financiamientos.

V.- Llevar el registro de la deuda del sector público federal.

En resumen el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el que rige las bases en cuanto a deuda pública se refiere, como la emisión de valores, plazos de amortizaciones, elaboración de programas financieros, contratar y manejar la deuda pública del gobierno federal, así como el vigilar que se realicen puntualmente los pagos, además de la contratación de financiamientos. En el marco teórico conceptual se trata de dar una visión de aspectos generales tratados en el presente trabajo.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Por la profundización de estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones, diferentes administradores proponen varias teorías sobre la motivación, demostraron la necesidad de un nuevo enfoque en la administración. Dentro del comportamiento se encuentran las siguientes:

- "TEORIA DE MASLOW las personas son dominadas por motivos o solicitudes de sus necesidades interno insatisfechas. (1 necesidades fisiológicas, 2 necesidades de seguridad, 3 necesidades sociales, 4 necesidades de estima y 5 necesidades de autorrealización) que orientan y determinan el comportamiento".(33)

- TEORIA DE MCGREGOR admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las de la organización (Teoría X) que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura indolente y que huye de la responsabilidad de donde surge la necesidad de organizar todo su trabajo y controlarlo tenazmente como lo hacia la teoría clásica.

(Teoría Y) corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura que tiene motivaciones y necesidades que debe satisfacer de ahí la necesidad de conocimiento de la motivación de eficiencia en el trabajo.

(Teoría Z) de WILLIAM OUCHI sostiene que las condiciones precedentes

(33) Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración México Edit. Mc.Graw Hill 1981 Pag 457

favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados en el trabajo. (34)

- **TEORÍA DE HERSBERG** propone una motivación en el trabajo (Factores ambientales o higiénicos y factores motivacionales o de función). cualquier cambio o mejoramiento en estos factores podrá motivar a un mejor desempeño. (35)

- **TEORÍA DE MCCLELLAND** para el las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder. (36)

Las anteriores teorías motivacionales se tomaron en cuenta ya que es el estado interno de un individuo lo que hace comportarse de una forma que asegure el logro de alguna meta. La motivación explica por que las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de los miembros organizacionales, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves del administrador para incrementar dicha productividad.

Además de las teorías motivacionales se tomó en cuenta para la realización del estudio el desarrollo organizacional tomándose este como una herramienta metodológica administrativa, definiéndose el desarrollo organizacional como a continuación se indica.

(34) Hampton R Daniel **Administración México** Edit. Mc.Graw Hill 1989 Pag. 60

(35) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración México** Edit. Mc.Graw Hill 1981 Pag 458

(36) Rodil, Mendoza **Conceptos Fundamentales Sobre la Organización México** Edit. Trillas 1979 Pag. 128

El Desarrollo Organizacional es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. (37)

Características del desarrollo organizacional:

- La mira esta puesta en la organización total.
- El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional.
- Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas.
- Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.
- Un esfuerzo continuo, a largo plazo. El tiempo requerido varia con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo.

El desarrollo organizacional se atribuye a una serie de factores:

a) "La relativa dificultad encontrada en sistematizar conceptos de las diversas teorías sobre la organización entre las cuales se mencionan la **TEORIA de TAYLOR** (Escuela de la Administración Científica). La preocupación en crear una ciencia de la administración

(37) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración México** Edit. Mc.Graw Hill 1981 Pag. 471

comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los operarios y con un énfasis en las tareas. En el primer periodo taylor se dirigió exclusivamente a la racionalización del trabajo de los operarios. La organización racional del trabajo se fundamenta en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de los tiempos y movimientos, en la fragmentación de las tareas y en la especialización del trabajador. (38)

La **TEORIA de MAYO** (Relaciones Humanas), "Dio énfasis al hombre social y al clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de la administración". (39)

La **TEORIA de WEBER** (Características de la Burocracia) La oficialidad moderna funciona de la manera específica siguiente:

- " Existe el principio de zonas de jurisdicción fijas y oficiales, que se ordenan generalmente por medio de reglas; o sea, por leyes o regulaciones administrativas.
- Las actividades regulares requeridas para los fines de la estructura regida burocráticamente se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales.
- La autoridad necesaria para dar órdenes requeridas para el cumplimiento de esos deberes se distribuye de modo estable y está

(38) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración México** Edit. Mc.Graw Hill 1981 Pag. 69
(39) *Ibidem* Pag. 458

delimitada estrictamente por reglas relativas a los medios coercitivos físicos, sacerdotales o de otra índole, que se encuentran a disposición de los oficiales o funcionarios.

- Se toman disposiciones metódicas para el cumplimiento regular y continuo de esos deberes y para la aplicación de los derechos correspondientes. Solamente se emplea a personas que tienen habilidades generalmente reguladas para el servicio". (40)

TEORÍA ESTRUCTURALISTA. "Represento un desdoblamiento de la burocracia y una visión más crítica de la organización. Los estructuralistas conciben la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización deber ser interpretada como la síntesis de la organización formal e informal." (41)

TEORÍA BEHAVIORISTA (del Comportamiento). "Surgio a partir de la teoría de las relaciones humanas resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional". (42)

El desarrollo organizacional en la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales se observa en base a procesos planeados de modificaciones estructurales, es una respuesta a los cambios la que requirió reemplazar actitudes, valores, comportamientos de tal manera que se pueda adaptar mejor a las nuevas coyunturas, tecnologías,

(40) Sexton P. William Teorías de la Organización Mexico Edit. Trillas 1982 Pag. 51
(41) Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración México Edit. Mc.Graw Hill 1981 Pag. 456
(42) Ibidem Pag. 457

problemas y desafíos, que están surgiendo en una creciente progresión.

En el desarrollo organizacional se propicia a mantener nuevas formas de organización como también desarrollar procedimientos más eficientes de planeación y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación.

El desarrollo organizacional abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

Como consecuencia de los cambios que se pueden originar por el desarrollo organizacional surgen diversas reestructuraciones en la organización debido a esto se estudia a continuación la reestructuración.

Llamamos Reestructuración a los cambios realizados con la planeación estratégica elaborándose finalidades, políticas y objetivos tendientes a mejorar financieramente a cualquier institución ya sea esta pública o privada orientada a cambios cualitativos y cuantitativos, así como al mejoramiento de los índices de gasto lográndose de esta manera mayor productividad en los recursos humanos y materiales, por lo anterior se debe tomar en cuenta:

- a). La determinación de objetivos
- b) Fijar nuevos objetivos secundarios y estrategias orientado a la consecución del objetivo principal.

Reestructuraciones de acuerdo a objetivos previamente establecidos, por una planeación estratégica, existen reestructuraciones de:

- 1.- Sistemas por cambios tecnológicos.
- 2.- Procesos derivados de sistemas (Rediseño de sistemas y procedimientos).
- 3.- Reestructuración organizacional orientado a alcanzar los objetivos divisionales de cada unidad administrativa en una organización en base a objetivo principal con:
 - a) Adecuación en plantillas.
 - b) Adecuación en puestos.
 - c) Adecuación en funciones.

3.1 Directivos para nivel Directivo.

3.2 Divisional toda una Institución por Areas.

4.- De control en base a Auditorías, Procesos, Sistemas, Crédito, Cobranzas, Gastos en General, Inversión, Presupuesto, etc.

La reestructuración realizada en la Dirección obedece a políticas externas y en ocasiones internas, adecuación a plantillas, de puestos, de funciones y en niveles de mandos medios.(43).

Los principios o criterios por los que se considera una reestructuración organica son:

- Los cambios realizados por asignación y transferencia de funciones y responsabilidades de un área a otra.

(43) Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de Administración México Edit. Mc. Graw Hill 1981 Pag. 466.

- Los efectuados por rediseños de sistemas y procedimientos.
- Necesidad de adecuacion de plantillas.
- Necesidad de adecuación de puestos
- Necesidad de adecuación de funciones
- Los que se realizan por cambios tecnológicos (equipo de computo)

PLANTEAMIENTOS

La Modernización Administrativa para Idalberto Chiavenato son cambios organizacionales que obedecen a cambios rápidos y constantes requiriéndose de una continua adaptación del individuo a la organización y a los estímulos externos.(44)

La Dirección General de Servicios y Recursos Materiales por lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo se planteo programas de reestructuración y modernización que previeron con carácter obligatorio, las metas a lograr, en la reducción de recursos necesarios para su operación y aprovechamiento óptimo de su capacidad instalada, observándose así una modernización administrativa debido a los cambios estructurales y funcionales, además de lograrse la realización de las funciones en forma eficiente y con optimización de recursos.

La planeación para toda actividad es de orden indispensable entre otras cosas sirve de herramienta para lograr la modernización administrativa y la reestructuración de las organizaciones, debido a esta se pueden prever alcances y metas de una organización.

La Planeación es el proceso que se sigue para determinar como la organización puede llegar a donde pretende llegar.

"Los propósitos de la planeación pueden ser de índole protector en el

(44) Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración México Edit.Mc. Graw Hill 1981 Pag. 472.

cual trata de minimizar los riesgos reduciendo las incertidumbres que rodean las condiciones de las empresas y el afirmativo consiste en elevar el nivel del éxito organizacional". (45)

La Planeación Estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente entre tres y cinco años hacia el futuro (46)

En las empresas gubernamentales se establecen principalmente planes estratégicos.

La Planeación Táctica consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un periodo que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. (47)

La planeación para la elaboración del estudio fue el resultado de las políticas de reducción del gasto público por lo que se efectuaron diferentes reestructuraciones organizacionales a consecuencia de disposiciones del Ejecutivo Federal utilizandose una metodología la cual consiste en el establecimiento de un objetivo, una planeación del estudio, recopilación de datos, análisis de datos y formulación de recomendaciones para lo que se hizo uso de cuestionarios diferentes

(45) Certo C. Samuel Administración Moderna Mexico Edit. Interamericana 1987 Pag.85.

(46) Ibidem Pag.89.

(47) Ibidem Pag. 95.

de acuerdo a cada una de las áreas, para el estudio del desarrollo organizacional.

Por otra parte en cuanto a Recursos Humanos se refiere se mencionan los aspectos más importantes que podrían considerarse para la elaboración del estudio como a continuación se indica:

"La Inducción se refiere en dar toda la información necesaria al trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

La Integración, Promoción y Transferencia- asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

La Asignación de Funciones- asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Motivación del Personal- desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal. las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

Desarrollo del Personal- brindar oportunidades para el desarrollo

integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores". (48)

La administración de recursos humanos esta involucrado en la planeación estratégica organizacional ya que en ella incluyen políticas amplias y las modificaciones estructurales como de procedimientos que afectan a toda la organización de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales. La planeación de dichos recursos se observa en el nivel de la macroorganización la cual comprende las estructuras organizacionales de las dependencias del gobierno federal, desde un secretario de Estado hasta un auxiliar de intendencia.

La administración de materiales se define como un criterio de la organización, que agrupa bajo un solo componente organizativo la responsabilidad de: (1) determinar los requerimientos; (2) programar el proceso de ésta; y (3) obtener, almacenar y distribuir los materiales a un costo mínimo. (49)

La Administración de Recursos Materiales comprende la compra de artículos, materiales y todos los bienes que se consumen en las actividades gubernamentales.

Las compras, suministro y almacenamiento es el sistema que reduce los costos de operación, aumenta el rendimiento total y mejora las

(48) Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos
México Edit. Trillas 1977 Pag 161-164

(49) Zenc J. Gary Compra y Administración de Materiales México
Edit. Limusa 1984 Pag. 103.

relaciones de los diferentes organismos del estado abastecedores y usuarios públicos y privados.

Los artículos incluidos tienen duración media prevista de un año o dos. Por razones prácticas se comprenden también las de mayor duración eventual que no se consideran como activos fijos, por su bajo valor unitario y dificultades de inventario, así como la adquisición de terrenos y edificios.

La administración de recursos materiales tiene que desempeñar las siguientes funciones:

- a) **Clasificación** - responsable de la identificación, codificación y catalogación de datos referentes a materiales y proveedores.
- b) **Normalización y establecimiento de patrones** - definición de instrumentos y especificación de los materiales así como su empleo en el sistema.
- c) **Gestión de existencias** - programación de necesidades de materiales del volumen de existencias.
- d) **Valoración de existencias** - legado de la contabilidad (entradas y salidas).
- e) **Compra de materiales** - integra elementos como catalogación de proveedores y de materiales en base a suministros para la normalización y establecimiento de patrones.
- f) **Enajenación de materiales** - se caracteriza por la venta en el mercado de bienes inservibles, obsoletos en desuso en existencias excesivas.
- g) **Control de calidad** - que sean acordes a las especificaciones definidas en los patrones de materiales.
- h) **Movimiento y transporte** a) externo a la empresa al mercado,

b) interna usuarios de los materiales.

Existen los siguientes Tipos de Materiales:

- a) Materiales de mantenimiento, utilizados en el funcionamiento de los respectivos sistemas.
- b) Materiales vinculados a las inversiones, usados para la expansión.
- c) Materiales recuperables.
- d) Materiales obsoletos o estropeados.

Los parámetros para la optimización de los recursos materiales se deben de considerar variables dependientes e independientes teniendo en cuenta que la administración de recursos materiales debe:

- a) Determinar los requerimientos de la empresa o institución.
- b) Programar el proceso.
- c) Obtener, almacenar (para lo que se utilizan una de las habilidades cuantitativas de los modelos de inventarios los cuales "tratan de equilibrar los costos del pedido con los costos de almacenamiento") y distribuir los materiales a un costo mínimo. (50)

"La administración de los recursos materiales se interesa en el costo y control de los materiales como un centro de utilidades separado y distinto, las funciones implicadas en el flujo de materiales incluyen el control de inventarios, recepción, tráfico, compras y en algunas empresas control de producción". (51).

La optimización se entiende como el punto mejor, la que se considera

(50) Robbins P. Stephen **Administración Teoría y Práctica** México Edit. Prentice Hall Hispanoamericana 1987 Pag. 84

(51) Zenz J. Gary **Compra y Administración de Materiales** México Edit Limusa 1984 Pag. 31.

una condición de toda una empresa pública o privada, ya sea de maximizar o minimizar un factor definido relacionado con la totalidad de las operaciones, en funciones del gobierno en cuanto a recursos materiales se refiere se observa como optimización la minimización de costos del inventario es decir, se busca la cantidad mínima.

"Como óptimo entendemos el equilibrio exacto de todos los recursos al combinarse entre si". (52)

Podemos hablar de optimización de los recursos en la medida en que se fue racionalizando la asignación del presupuesto público y en las cantidades en que se satisficieron las necesidades eficientemente ya que éstas se fueron incrementando año con año.

Las etapas en las que se puede optimizar la administración de los recursos materiales son:

- a) La compra, debido que por no llevarse acabo una buena función de inventarios se compra más material que el necesario en stock encontrándose en algunos casos obsoletos, así como en enajenación.
- b) En el tráfico o transporte, asignándose rutas específicas y planeadas, de acuerdo a necesidades.

La optimización administrativa es aquella que cumple con los objetivos que son propuestos por la organización a través de los esfuerzos de todas las áreas y en todos los niveles organizacionales de la manera más adecuada para el logro de los objetivos planeados, la escuela de medición cuantitativa los define,

(52) Terry R. George Principios de Administración México Edit. C.E.C.S.A. 1984 Pag. 87

sus problemas y sus áreas problemáticas. (53).

" La política es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones especificadas". (54)

Entendiéndose así que la política es una guía básica de acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Para la determinación de los parámetros de materiales se utilizan modelos matemáticos como el cálculo, la estadística, técnicas gráficas.

El método de medición cuantitativa es efectivo en especial cuando se aplica a problemas administrativos físicos susceptibles de ser medidos tales como los inventarios el cual consiste de materias primas que se reciben.

La evaluación a la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales en lo referente a la administración de recursos humanos, materiales y financieros fue factible observándose racionalización del gasto presupuestado para esta Dirección General, ya que después de las reestructuraciones administrativas se demostró que en cada una de ellas se realizaron las funciones sustantivas, adjetivas y administrativas en forma eficaz y eficiente.

(53) Zenz J. Gary **Compra y Administración de Materiales** México Edit. Limusa 1984 Pag. 103
(54) Certo C. Samuel **Administración Moderna** México Edit. Interamericana 1987. Pag. 140

La reducción del gasto público está determinado jurídicamente ya que se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo de 1983-1988 puesto en marcha por el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado mencionado anteriormente en el cual se plantea una estrategia con una reordenación económica del país, restricción del gasto público, entre otras cosas, publicadas periódicamente en el diario oficial de la federación las disposiciones en cuanto a reestructuración organizacional y funcional se refiere.

Las técnicas que se utilizaron para la realización del análisis de trabajo fueron:

a) Estudios de cargas de trabajo a cada una de las áreas de la Dirección General determinándose los recursos humanos necesarios.

b) Análisis de estructuras, observándose que su crecimiento era horizontal por lo que se encontro excesiva departamentalización y especialización, originándose como consecuencia tramos de control muy cortos, así como triangulación de información. (55)

c) Principios de desarrollo organizacional por alteraciones estructurales debido a disposiciones gubernamentales.

Las políticas administrativas que dieron funcionalidad a la organización son:

- Disposiciones en el reglamento interno de la Secretaría, en el cual se definen las atribuciones de la Dirección General.

- Disposiciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto la cual establece que las Oficinas Mayores de las Secretarías de Estado deberían de estar constituidas por tres áreas básicas y diferenciadas como son la Administración de Recursos Humanos, la Administración de Recursos Materiales y la Administración de Recursos Financieros.

- Disposición presidencial, como el recorte presupuestal de julio de 1985.

- Acuerdos sostenidos entre las áreas para transferencias de personal y funciones de un área a otra, así como la determinación de necesidades de crear puestos nuevos, y de la delegación de funciones y responsabilidades.

- Decretos presidenciales para realizar reajustes a estructuras administrativas.

- Establecimiento de funciones de acuerdo a la dirección ya sean estas administrativas, adjetivas o sustantivas.

Aportaciones del estudio:

- Abatimiento de vicios burocráticos, se introduce el concepto de optimización de recursos humanos en el sector público para reducir tiempos muertos debido a la realización de actividades personales.

- Antecedente para la realización de estudios de cargas de trabajo en instituciones de gobierno lográndose el aprovechamiento de los recursos con que se cuenta en forma más eficaz.

- Poner atención en el aprovechamiento de recursos materiales, ya que en muchas ocasiones estos se desaprovechan.

- Introducción del concepto de optimización de recursos en el sector gobierno desconocido hasta antes del periodo de estudio.

En resumen se plantean en este capítulo los conceptos teóricos que dan las bases para el análisis de la situación organizacional de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales para determinar los aspectos legales y de organización que dieron pauta a las diversas reestructuraciones las cuales por todos los cambios realizados suman 13 de las diferentes direcciones de área de dicho órgano público.

En los antecedentes Históricos de la Secretaría del periodo de gobierno del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado 1983-1988 se resumen brevemente los aspectos más importantes de cada una de las reestructuraciones que se dieron en este periodo.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS Y
RECURSOS MATERIALES

La actividad de administrar en la S.H.C.P., data desde la creación de la Secretaría de Hacienda en 1821, ya que se trata de una función de apoyo y de servicio a cada una de las Unidades Administrativas de esta Secretaría.

"Entonces llamada Secretaría de Estado y Despacho de Hacienda".(56)

Esta Dirección General formo parte de la Dirección de Administración, la cual se creó en el año de 1946 de conformidad a la publicación del acuerdo secretarial que se edito en el Diario Oficial de la Federación del 2 de Octubre del mismo año, quedando constituida de la siguiente manera:

- Dirección de Administración.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Personal.
- Departamento de Prevención y Vigilancia.
- Departamento de Consumo y Artículos de Compras del Almacén.
- Departamento de correspondencia y archivo.
- Departamento de Biblioteca, Archivos Económicos y Publicación.
- Departamento de Servicios Médicos.

(56) Carrillo Castro Alejandro La Reforma Administrativa en México
México Edit. Porrúa 1980 Pag. 25

- Departamento de Intendencia.

Para el año de 1974 el C. Oficial Mayor por instrucciones del C. Secretario del Ramo dara a conocer por medio del oficio-circular No. 103-32, la creación de la Dirección General de Administración en donde se determina la estructura orgánica siguiente:

- Dirección General de Administración.
- Dirección de Servicios Generales y Sociales.
- Dirección de Control Presupuestal.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.

Durante el período de 1974 - 1987, la Dirección General de Administración sufre diversos cambios los cuales no han sido asentados en algún documento, sin embargo en el Reglamento Interior de la S.H.C.P., que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 23 de Mayo de 1977 se señala la siguiente estructura administrativa:

- Dirección General de Administración
- Dirección de Adquisiciones.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Dirección de Servicios Generales.
- Dirección de Personal.

- Dirección de Servicios Sociales.
- Dirección de Servicios Médicos.
- Delegación de Servicios Administrativos Regionales.
- Unidad Central de Orientación, Información y Quejas.

Durante los años de 1978 a 1981 la Dirección de Administración se conformo con la estructura administrativa existente en 1977.

Durante el año de 1982 por instrucciones del C. Presidente de la República, la Dirección de Servicios Médicos, se transfiere al Instituto de Seguridad y Sociales de Trabajadores del Estado, cabe aclarar que esta transferencia fue con inmuebles, equipo y personal de mandos medios.

Asimismo, se desincorpora la Delegación de Servicios Administrativos de la Dirección General de Administración, y se crea la Coordinación de Administraciones Regionales de Oficialía Mayor, la cual se ubica con nivel jerárquico de Dirección General, dentro de la Oficialía Mayor.

Quedando la estructura administrativa de la siguiente manera:

- Dirección General de Administración.
- Dirección de Adquisiciones.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Dirección de Servicios Generales.
- Dirección de Personal.
- Dirección de Servicios Sociales.

- Unidad Central de Orientación, Información y Quejas.

En 1983 por instrucciones del C. Secretario del Ramo, se determina que la Dirección General de Administración, pasa a depender directamente de Oficialía Mayor, estableciéndose en Reglamento Interno de la Secretaría, publicado el 26 de Agosto de 1983 en el Artículo 104 se definen las atribuciones de esta Dirección General, señalándose la siguiente estructura orgánica:

- Dirección General de Administración.
- Subdirección General de Administración.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Control de Bienes Muebles.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Subdirección de Proyectos y Supervisión.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Subdirección Administrativa.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.
- Subdirección Administrativa.
- Dirección de Personal.
- Subdirección Administrativa de Remuneraciones.
- Subdirección de Servicios al Personal.
- Subdirección de Planeación.
- Subdirección de Relaciones Laborales.

- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Subdirección Administrativa.
- Academia de Capacitación.
- Subdirección de la Academia de Capacitación.
- Dirección de Control Administrativo y Presupuestal.
- Subdirección de Vigilancia y Control de Presupuesto.
- Subdirección de Sistemas y Servicios Administrativos.
- Unidad Central de Orientación, Información y Quejas.

Para el año de 1984 la Dirección General de Administración sufre modificaciones importantes, entre ellas destacan las siguientes

a) Cambia de nombre de Dirección General de Administración a la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, ello se debe a que la S.P.P., en ese año determinó que las Oficinas Mayores de las Secretarías de Estado, deberían de estar constituidas por tres áreas básicas y diferenciadas como son la Administración de Recursos Financieros, la Administración de Recursos Materiales y la administración de Recursos Humanos de ahí que se diera este cambio.

"El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización en cambio". (57)

(57) Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de
Administración México Edit. Mc. Graw Hill 1981 Pag. 462.

b) La Dirección de Personal se transforma en Dirección General de Personal, cambiando de nivel jerárquico y de línea de autoridad dependiendo de la Oficialía Mayor, siguiendo los lineamientos de la S.F.P.

c) Se suprime la Subdirección General de Administración, de conformidad con lo establecido por la S.F.P., debido a que las Direcciones Generales no podrán tener Subdirecciones Generales, ya que sus instancias intermedias entre las Direcciones Generales y las Direcciones de Área siendo estas últimas las responsables de resolver los asuntos de su competencia.

d) La Dirección de Control Administrativo y Presupuestal cambia de nombre a Dirección de Control Administrativo, debido a que esta Dirección se convierte en Coordinación Administrativa de la Dirección General, es decir al desaparecer la Dirección de Personal de esta Dirección General esta se encarga de la Administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales de la Dirección General.:

Por lo que " el cambio estructural tienen como finalidad incrementar la efectividad de la organización existente. Estas modificaciones pueden tomar varias formas: (1) aclarar y definir los puestos; (2) modificar la organización y (3) descentralizar la organización para reducir el costo de coordinación, incrementar el grado de control de las subunidades, incrementar la motivación y obtener mayor flexibilidad". (58)

(58) Certo C. Samuel Administración Moderna México Edit.
Interamericana 1987 Pag. 298.

Por lo que la estructura orgánica queda de la siguiente manera:

- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Control de Bienes Muebles.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Supervisión de Proyectos y Supervisión.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Subdirección Administrativa.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.
- Subdirección Administrativa.
- Dirección de Control Administrativo.
- Subdirección de Vigilancia y Control del Presupuesto.
- Subdirección de Sistemas y Servicios Administrativos.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Subdirección Administrativa.
- Unidad Central de Orientación, Información y Quejas.

"El cambio organizacional anterior se debe a fuerzas internas las cuales crean la necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados del desempeño. Estas fuerzas

de cambio representan condiciones de equilibrio ya perturbado dentro de una o más partes de la organización". (59)

Debido a lo anterior la reestructuración organizacional de la Dirección por estas causas se observan en el siguiente periodo:

De Enero a Julio de 1985 la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales modifica su estructura, debido a los puestos encargados de Control de Gestión y Ayudante de la Oficina de Control de Gestión, se convierte el primer puesto en la Subdirección y el 2o. en una Jefatura de Departamento.

Esto se debe a la necesidad que tiene la Dirección General de poseer un área de Planeación y Análisis de Gestión, esta función se incorpora a la Dirección de Control Administrativo, razón por la que esta Dirección modifica su nombre de Planeación y Control, en consecuencia a la Dirección General quedo integrada de la siguiente manera:

- Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección Administrativa.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Dirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.

(59) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración** México Edit. Mc. Graw Hill 1981 Pag. 466

- Subdirección de Proyectos de Supervisión.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Subdirección Administrativa.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.
- Subdirección Administrativa.
- Dirección de Planeación y Control.
- Subdirección de Planeación y Análisis de Gestión.
- Subdirección de Análisis y Control Presupuestal.
- Subdirección de Servicios Administrativos.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Subdirección Administrativa.
- Subdirección del Patronato de Promoción Voluntaria.
- Unidad Central de Orientación, Información y Quejas.

"El cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar una organización. EL propósito de las modificaciones organizacionales consiste en incrementar la efectividad organizacional como respuesta a desarrollos significativos como las nuevas normas de gobierno". (60) Así que de Agosto a Diciembre de 1985, derivado de la decisión presidencial, se llevó a cabo en esta Dirección General un recorte presupuestal en el capítulo 1000, en donde se liquidaron o reubicaron

(60) Certo C. Samuel Administración Moderna México Edit. Interamericana 1987 Pag. 288.

Servidores Públicos de mandos medios de esta Dirección General.

Esta decisión modifico sustancialmente la estructura orgánica de la Dirección General, desapareciendo las subdirecciones administrativas y la Dirección de Control Administrativo se transforma en coordinación administrativa y en ella se agrupan funciones adjetivas de Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros. Con base a lo anterior la Dirección General se integra de la siguiente manera:

- Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Subdirección de Proyectos y Supervisión.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.
- Coordinación Administrativa.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección de Servicios Sociales.

- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Unidad de Orientación e Información, se integra a la Dirección General como Departamento.

"El desarrollo de una organización permite una estructura internamente flexible con condiciones para adaptarse en el tiempo y a los cambios que ocurren tanto en medio ambiente con el que se relaciona como con sus participantes". (61) Por lo que se dan los siguientes cambios:

De Enero a Julio de 1986, la Dirección General modificó la estructura en relación al papel que tenía la Secretaría Particular, en este sentido los puestos de Encargado de Control de Gestión, Ayudante de la Oficina de Gestión pasan a depender de esta Secretaría, el primero se transforma en Subdirección de Análisis de Sistemas, el segundo puesto se convierte en Jefatura de: Departamento de Sistematización.

Además se le agregan a ésta los siguientes Departamentos:

- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Control de Gestión.
- Departamento de Archivo.
- Unidad de Orientación e Información.

(61) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración México** Edit. Mc.Graw Hill 1981 Pag. 467.

Como se puede observar esta reestructuración se da por la necesidad que tiene la Dirección General, de modernizar los procesos convirtiéndose la Secretaría Particular en una Secretaría Técnica Particular.

Así mismo la Dirección de Conservación y Mantenimiento modifica la Subdirección de Proyectos y Supervisión a Subdirección de Administración de Inmuebles, ello se debe al cambio que se da en las funciones de esta Subdirección, las que tenían que ver con los Contratos de Arrendamiento Mantenimiento y Conservación de Inmuebles hasta pago de los servicios de agua, teléfono y luz.

Dentro de la Dirección de Servicios Generales se incorpora la función del sistema interno de Protección Civil en consecuencia se crea el Departamento de Protección Civil, además de la Dirección General de Personal en Agosto de 1985 comisiona a un Jefe de Departamento en esa Dirección, lo que hace que exista un nuevo Departamento.

Con referencia a lo señalado anteriormente la estructura de la Dirección General queda de la siguiente manera:

- Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.

- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.
- Coordinación Administrativa.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Secretaría Técnica Particular.
- Subdirección de Análisis de Sistemas.

De Agosto a Diciembre de 1986, la Dirección General sufre ajustes en dos de sus Direcciones de Area las que a continuación se describen:

Dirección de Control Administrativo en esta Dirección se crea el Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal, este Departamento se responsabiliza del Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación del Personal de esta Dirección General, la instrumentación del Departamento no implica la creación de una nueva plaza-puesto de Jefe de Departamento sino que esta se encontraba en la Dirección de Servicios Sociales, debido a que esta persona reúne los requisitos indispensables, para el desempeño del puesto, como

titular de la Jefatura del Departamento de Compras se reubica en la Coordinación Administrativa que se suprime en la Dirección de Servicios Sociales.

La Dirección de Servicios Sociales, se ve afectada en su estructura administrativa, debido a que la Tienda de la S.H.C.P. se transfiere al ISSSTE, esto hace que el personal operativo, el equipo y el bien inmueble de esta Dirección no son transferidos, razón por la cual la Dirección se ve obligada a delegar nuevas funciones y responsabilidades a estos Servidores Públicos como es el caso de servicios de apoyo a la integración familiar a las Estancias Infantiles y otras funciones de caracter adjetivo (Compras que debe realizar la Dirección). Podemos definir la delegación como "la autoridad específica que confiere un superior, todas las formas de delegación tienen una característica que indica algún tipo de autoridad que efectúa la delegación y tiene el derecho de hacerlo como forma posee la universalidad que la identifica como principio en la organización". (62)

Derivado de acuerdos sostenidos con la Dirección General de Programación Organización y Presupuestos (D.G.P.O.P.) y la Dirección General en materia de Organización se logro un arreglo con relación a lo que debería de ser la estructura y las funciones de esta Dirección General en el Manual de Organización General de la Secretaría, lo que permitió que en ese momento la Dirección General contara con dos

(62) Sexton P. William Teorías de la Organización Mexico Edit. Trillas 1982 Pag. 62

estructuras distintas una conforme al Manual de Organización y otra conforme a la realidad, ello se debe a que esas fechas la transferencia de la Tienda del ISSSTE, estaba en proceso y se desconocía que el personal de mandos medios se quedaría en esta Dirección General. Asimismo tanto la Dirección de Conservación y Mantenimiento como la Dirección de Servicios Generales tenían problemas, la primera con un Departamento de Contratos, el cual estaba en proceso de validación así sus funciones eran las correctas. La segunda con un Departamento de la misma Dirección General a pesar de que se realizaban funciones sustantivas de la Dirección como son: Control de Estacionamientos, Seguros y Fianzas y Control de los Centros de Reproducción y Fotocopiado de la Secretaría.

Conforme a la estructura real existente en ese momento se tenía la siguiente:

- Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.

- Dirección de Control Administrativo.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Secretaría Particular.
- Subdirección de Análisis de Sistemas.

De conformidad con el Manual General de Organización de la S.H.C.P., a continuación se señala la siguiente estructura orgánica:

- Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Protección Civil.

- Dirección Técnica Operativa (La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto determino el cambio de nombre a la de Coordinación Administrativa por la de Técnica Operativa).
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Sistematización.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección Servicios Sociales.

De Enero a Diciembre de 1987, la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, conservó la misma estructura pero es en el mes de Julio, cuando por autorización de la Oficialía Mayor la Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas se transfiere de la Dirección de Servicios Sociales a la Oficialía Mayor, lo que originó ajustes en la estructura de la Dirección General asimismo la Dirección General autoriza la transferencia del Departamento de Finanzas de la Dirección de Servicios Sociales a la Dirección Técnica Operativa; este Departamento lleva a cabo el análisis y consolidación del presupuesto de la Dirección General. Por los cambios estructurales anteriores hacemos mención que la organización es flexible.

"La organización necesita tener capacidad innovadora para resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente para poder adaptarse e

integrar nuevas actividades".(63) quedando su estructura orgánica de la siguiente manera:

- Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Protección Civil.
- Dirección Técnica Operativa.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Secretaría Particular.
- Subdirección de Análisis de Sistemas.

(63) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración** México Edit. Mc. Graw Hill 1981 Pag. 465.

"El cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar una organización. El propósito de las modificaciones organizacionales consiste en incrementar la efectividad organizacional como respuesta a desarrollos significativos como las nuevas normas de gobierno". (64) De acuerdo a lo anterior: De Enero a Marzo de 1988, la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales modifica su estructura, derivado del Decreto Presidencial del 4 de Enero del mismo año, en donde se determina hacer ajuste de nueva cuenta a las estructuras administrativas de la Administración Pública Federal, con lo cual se suprimen las siguientes Unidades Administrativas:

- Secretaría Particular.
- Subdirección de Analisis de Sistemas el titular pasa a ocupar la plaza-puesto de Subdirector de Recursos Humanos,
- Dirección Técnica Operativa.
- Departamento de Control de Gestión el titular pasa a ocupar la plaza-puesto de Jefe de Departamento de Control de Bienes Muebles. en la Dirección Técnica Operativa.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Departamento de Contratos el titular renunció.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Apoyo e Integración al titular se le liquida conforme a la Ley.

- Departamento de Apoyo en Compras al titular se le liquidó conforme a la Ley.
- Departamento de Seguridad al titular se le liquidó conforme a la Ley.

Quedando estructurada la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales de la siguiente manera:

- Dirección General.
- Secretaría Particular.
- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Sistematización.
- Archivo.
- Unidad de Orientación e Información.
- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Rehabilitación y Mantenimiento de Bienes Muebles.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concurso y Selección de Proveedores.
- Departamento de Control de Requerimientos.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Departamento de Investigación.
- Departamento de Control de Bienes Culturales.
- Departamento de Restauración y Conservación.

- Dirección de Conservación y Mantenimiento.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Departamento de Equipos y Electronica.
- Departamento de Comunicaciones.
- Departamento de Control de Obra y Supervisión.
- Departamento de Sistemas de Seguridad.
- Departamento de Costos.
- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Departamento de Control de Inmuebles.
- Departamento de Recepción y Control de Materiales.
- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Departamento de Recepción y Control de Materiales.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.
- Departamento de Protección Civil.
- Departamento de Control de Servicios.
- Dirección de Control Administrativo.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Sueldos y Salarios.
- Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal.
- Subdirección de Recursos Materiales
- Departamento de Suministros y Servicios Administrativos.
- Departamento de Control de Bienes Muebles.

- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales.
- Departamento de Análisis y Verificación del Ejercicio del Presupuesto.
- Unidad de Análisis y Evaluación Presupuestal.
- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Actividades Educativas y Asistenciales.
- Departamento de Supervisión de Comedores.
- Departamento de Recursos Materiales.
- Departamento de Actividades Deportivas.

En resumen los antecedentes muestran sintetizadamente y en forma cronológica los aspectos generales de la reestructuración de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales en cada una de las direcciones de área.

Para una mejor visualización de la situación de la Secretaría se prepararon unos cuadros en los cuales se pretende dar un diagnóstico de optimización, en el que se indican las principales funciones de cada una de las áreas, así como cambios estructurales y costo de estructura.

HACIA UN DIAGNOSTICO DE OPTIMIZACION

A continuación se desarrollaron unos cuadros que muestran en forma sintetizada y analítica las funciones preponderantes que realizan cada una de las Direcciones, así como los cambios y la situación que guarda la organización después de las reestructuraciones organizacionales.

Las funciones que aparecen son las que se realiza por cada uno de los departamentos sin tomar en cuenta los de las Subdirecciones ya que este nivel es considerado de control y supervisión de las mismas.

De igual manera se observa disminución del número de personal, así como aumento en una de las direcciones por adición de funciones las cuales se deben por las reubicaciones.

Además se puede identificar cada una de las reestructuraciones en las fechas en que se dieron, y cuales funciones son las que se siguen conservando, así como el costo incremental de un periodo a otro.

En algunos casos no se observan beneficios debido a que la estructura permaneció estable por periodos largos de tiempo, así como por observarse aumentos cuantitativos de funciones de un año a otro, o incluso en un mismo año.

DIRECCION DE ADQUISICIONES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Administrativas	Inicio	El costo se	
-Diagnóstico y seguimiento	de sexenio	se incremento	
-Coordinación	1983	debido a la	
-Planeación y control de requerimientos		adición de	
-Aprovisionamiento		puestos en	
-Inventarios		un 18.18%	
-Compras			
-Concurso y selección de proveedores			
-Mantenimiento	Mediados de		
-Conservación	1983		
-Rehabilitación			
-Control de Bienes adjudicados			

Comentarios:

- En este año el costo se incremento por la adición de puestos y funciones.
- Se realizaron estudios de cargas de trabajo.
- El porcentaje se obtuvo mediante una regla de tres considerandose primeramente los 11 puestos existentes al inicio del sexenio y sumandosele a estos los dos a mediados de 1983.
- Se observan cambios estructurales en la organización.

DIRECCION DE ADQUISICIONES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Administrativas -Diagnóstico y seguimiento -Coordinación -Planeación y control requerimientos -Aprovisionamiento -Inventarios -Compras -Concurso y selección de proveedores -Rehabilitación	Enero-abril de 1984	El costo permanece con un 18.18% adicional	Controla todos los recursos asignados a esta dirección
-Control de Bienes culturales -Captación e investigación -Restauración y conservación	Adición de funciones abril-dic. 1984	Aumenta un 25% con respecto a 1983	

Comentarios:

- En este año el costo se incremento debido a la adición de puestos y funciones.
- Se adicionan más funciones con respecto a 1983.
- Se efectúa estudio de acuerdo a principios del desarrollo organizacional. (cambios estructurales y funcionales)
- Se realizan cambios en la organización en estructura, atribución de responsabilidades, niveles de supervisión, supervisión de los grupos de trabajo y colocación de individuos en tareas específicas.

DIRECCION DE ADQUISICIONES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Planeación y control requerimientos -Aprovisionamiento -Inventarios -Compras -Concurso y selección de proveedores -Rehabilitación y mantenimiento -Control de Bienes culturales -Captación e investigación -Restauración y conservación -Administrativo -Diagnóstico y seguimiento -Coordinación	Enero a Julio de 1985	El costo es igual que en 1983	No se observa aumento en el gasto en relación al aumento que se dio en 1983
-Planeación y control requerimientos -Aprovisionamiento -Inventarios -Compras -Concurso y selección de proveedores -Rehabilitación y mantenimiento -Control de Bienes culturales -Captación e investigación -Restauración y conservación -Administrativo -Diagnóstico y seguimiento -Coordinación	Agosto a Dic. 1985	El costo se redujo en un 25% con respecto a 1983	-Reducción de 4 puestos a nivel mando medio -Reducción del gasto pub.

Comentarios:

- Desaparecen funciones administrativas.
- Se aboca a funciones sustantivas.
- La estructura permanece igual hasta 1988
- Existe la necesidad de modificar la estrategia administrativa dándole un clima más consciente en la toma de decisiones. en base a un diagnóstico y planeamiento de las decisiones. El cambio planeado como proceso continuo.

DIRECCION DE ADQUISICIONES

Funciones que permanecen en la Dirección de Adquisiciones:

- Aprovisionamiento
- Inventarios
- Rehabilitación y control
- Compras
- Concurso y selección de proveedores
- Control de requerimientos
- Restauración y conservación
- Investigación
- Bienes culturales

Desaparecen 4 funciones de carácter adjetivo y administrativo, reubicándose las funciones administrativas en la Dirección Técnica Operativa.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Planeación	Al inicio		Con esta
-Proyectos	del sexenio		estructura
-Control de obras	1983		permanece
-Mantenimiento de inmuebles			hasta 1984
-Equipos y electromecánica			
-Comunicaciones			
-Equipos de seguridad			
-Rec.H y materiales			
-Control de inmuebles			
-Contabilidad			
-Diagnóstico y seguimiento			
-Costos			
-Instrumentación regional			
-Contratos			

Comentarios:

- La dirección realiza funciones adjetivas como la administración de recursos humanos, materiales y contables.
- Funciones de apoyo técnico
- Realiza funciones sustantivas como la conservación y mantenimiento de los edificios, así como equipos, sistemas de seguridad y comunicaciones.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Planeación -Proyectos -Control de obras -Mantenimiento de inmuebles -Equipos y electromecánica -Comunicaciones -Equipos de seguridad -Rec.H y materiales -Control de inmuebles -Contabilidad -Diagnóstico y seguimiento -Costos -Instrumentación regional -Contratos	Enero a julio de 1985		Permanece igual que en 1983
-Proyectos -Control de obras -Control de inmuebles -Costos -Mantenimiento de inmuebles -Equipos y electromecánica -Comunicaciones -Sistemas de seguridad	De agosto a dic. 1985	El costo se reduce en 42.85% con respecto a 1983	Reducción de la plantilla y costo en 42.85% con respecto a 1983

Comentarios:

- La dirección reubica funciones en otras áreas.
- Después de la reestructuración de julio realiza funciones de carácter sustantivo.
- Se aplican principios administrativos de estudios de cargas de trabajo, así como criterios de desarrollo organizacional.
- El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de alguna de las partes de la organización. Esas fuerzas externas crean la necesidad de cambio organizacional interno.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Proyectos	1966	permanece	Permanece
-Control de obras	1987	igual	con la
-Control de inmuebles			misma
-Costos			estructura
-Mantenimiento de inmuebles			hasta
-Equipos y electromecánica			1987
-Comunicaciones			
-Sistemas de seguridad			

Comentarios:

- En este período no se observan cambios estructurales, por lo que no hay reducciones ni adición de funciones.
- Realiza funciones sustantivas.
- Se aplican principios administrativos de estudios de cargas de trabajo y de desarrollo organizacional.
- En este período se observa congelamiento estructural en los niveles.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Control de obras -Control de Inmuebles -Costos -Mantenimiento de inmuebles -Equipos y electromecánica -Comunicaciones -Sistemas de seguridad	Febrero 1988	El costo se reduce en un 50% con respecto a 1983	-Reducción de 9 puestos a nivel mando medio -Reducción del gasto público en 50%.

Comentarios:

- Las funciones realizadas por ésta dirección son importantes en la administración de recursos materiales.
- En este período se observan cambios estructurales, por lo que hay reducción de funciones.
- Realiza funciones sustantivas.
- Desaparecen funciones adjetivas.
- Se observa racionalización del gasto público, el cual es uno de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 1983-1988.
- Se lleva a toda la organización a un nivel superior de funcionamiento y mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

Funciones que permanecen en la Dirección de Conservación y Mantenimiento

- Costos
- Equipos de electromecánica
- Comunicaciones
- Sistemas de seguridad
- Control y supervisión de obras
- Control de inmuebles
- Recepción y control de materiales.

Desaparecen funciones adjetivas.

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Correspondencia y archivo	Febrero de 1983		
-Normatividad	hasta		
-Talleres y transportes	Julio de 1985		
-Vigilancia e intendencia			
-Administración			
-Diagnóstico y seguimiento			

Comentarios:

- Esta dirección realiza funciones de carácter sustantivo como el control y operación de la correspondencia y archivo, mantenimiento y reparación de vehículos propiedad de la Secretaría, servicio de vigilancia de los inmuebles.
- Realiza funciones adjetivas de tipo administrativo como el control de personal, manejo de fondo revolvente, inventario de la dirección.
- No se observan reestructuraciones hasta julio de 1985.

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Correspondencia y archivo -Talleres y transportes -Vigilancia e intendencia	Agosto de 1985	Se reduce en 40%	-Reducción de 4 puestos a nivel mando medio -Reducción del gasto público

Comentarios:

- Desaparecen funciones administrativas con la reestructuración por lo que estas funciones se reubican a la dirección técnica operativa.
- Se aboca a funciones sustantivas.
- Con esta estructura permanece hasta mayo de 1986
- La reestructuración de este período se observa que toma modelos de desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de la organización

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Correspondencia y archivo -Talleres y transportes -Vigilancia e intendencia -Protección civil	6 de mayo 1986	Se reduce en 30% con respecto a 1983 y aumento del 10% con respecto a 1985	-Reducción de 3 puestos a nivel mando medio con respecto a 1983 -Reducción del gasto público

Comentarios:

- Esta estructura aumento 1 puesto con respecto a 1985.
- La función que se adiciona es a consecuencias del sismo la cual tiene la finalidad de prevenir y proteger a personal de la Secretaría.
- Funciones con las que permanece hasta octubre de 1987
- La reestructuración de este periodo se observa que toma modelos de desarrollo organizacional.
- El cambio organizacional modifico la organización. El propósito de las modificaciones organizacionales consiste en incrementar la efectividad organizacional; es decir en la medida en la cual una organización logra sus objetivos.

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Correspondencia y archivo -Talleres y transportes -Vigilancia e intendencia -Protección civil -Control de servicios	De octubre 1987 a 1988	Se reduce en 20% con respecto a inicio del sexenio	-Reducción de 2 puestos a nivel mando medio con respecto a 1983 -Reducción del gasto público

Comentarios:

- Esta estructura aumento 1 puesto con respecto a 1986.
- La función que se adiciona en este año tiene la finalidad de tener un mejor control de los servicios prestados a las diferentes áreas de la Secretaría en cuanto a recursos materiales se refiere.
- La reestructuración de éste periodo esta basada en teorías de diferentes administradores por: alteraciones estructurales, estudios de cargas de trabajo, así como de actitudes de funcionarios públicos lográndose una mayor eficiencia en relación al inicio del sexenio.

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

Funciones que permanecen en la Direccion de Servicios Generales

- Correspondencia y archivo
- Talleres y transportes
- Vigilancia e intendencia.

Desaparecen 3 funciones de carácter adjetivo y administrativo.

Se adicionan 2 funciones por necesidades.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Dictar políticas -Normas -Criterios -Lineamientos para coordinar adquisiciones -Verificación y registro de presupuesto de R.H. Y R.M. -Verificación y registro de presupuesto de Ss. sociales -Organización y sistemas -Apoyo admvo. -Control y seguimiento de documentos	1983		

Comentarios:

- En este año se observan cambio de nomenclatura en la dirección, así como la fijación de criterios y lineamientos de administración y metodologías de organización y sistemas.
- Sus funciones son de carácter adjetivo y administrativo.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Verificación y registro de presupuesto de R.H. Y R.M.	Enero a Junio de 1984	El mismo	
-Verificación y registro de presupuesto de Ss. sociales -Organización y sistemas -Apoyo admvo. -Control y seguimiento de documentos			
-Organización y sistemas -Verificación y registro del presupuesto en Ss. -Verificación y registro de R.M. -Apoyo admvo. -Control y seguimiento de documentos	Julio a Dic. de 1984	El mismo	

Comentarios:

- Se aboca a funciones adjetivas
- Cambio en su estructura organizacional y en sus funciones.
- El cambio estructural tiene como finalidad incrementar la efectividad organizacional mediante modificaciones a la estructura organizacional existente. Estas modificaciones se realizan para aclarar y definir puestos.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> -Organización y sistemas -Planeación -Control de presupuesto de R.M. -Control de presupuesto de Ss. sociales -Operación -Logística -Enlace de personal 	<p>Enero a Julio de 1985</p>	<p>Se incrementa en 28.57%</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los puestos que se integran -pretenden que se trabaje mejor, racionalizando los recursos de que se dispone
<ul style="list-style-type: none"> -Unidad Jurídica-laboral -Rec. Humanos -Admón. sueldos y salarios -Suministros -Control de Bs. muebles -Presupuesto y contabilidad de servicios -Presupuesto y contabilidad de R.M -Análisis y verificación del ejercicio del presupuesto -Organización y sistemas -Planeación -Control de gestión 	<p>Agosto a Dic. de 1985</p>	<p>Aumenta el 120%</p>	

Comentarios:

- Se aboca a funciones adjetivas y administrativas.
- Cambio en su estructura organizacional y en sus funciones.
- Se incrementa su estructura debido a la reubicación de funciones de un área a otra dentro de la misma dirección general.
- Miles y otros definen una organización sana en tres áreas generales las concernientes a la ejecución de las tareas, las que corresponden a la integración interna y las que implican la mutua adaptación de la organización y su ambiente.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-R.H. -Admón. de sueldos y salarios -Unidad jurídico-laboral -Suministro y servicios admvos. -Control de bienes muebles -Presupuesto y contabilidad de servicios -Presupuesto y contabilidad de R.M. -Análisis y verificación del ejercicio del presupuesto	Enero a Julio de 1986	Se reduce en 18.18% en con respecto al 1985 Crecimiento de 44.45 en comparación a 1983	-Reducción de 4. pues-comparando con 1985
-Admón. sueldos y salarios Unidad Jurídica-laboral -Planeación y desarrollo de personal -Suministro y Ss. admvos. -Control de Bs. muebles -Presupuesto y contabilidad de servicios -Presupuesto y contabilidad de R.M. -Análisis y verificación del presupuesto	Agosto 1986	Se mantiene igual el costo que de enero a julio	Se complementan funciones de R.H. Igual número de funcionarios públicos.

Comentarios:

- Se agrupan funciones administrativas con funciones adjetivas por lo que realiza únicamente funciones adjetivas.
- Se complementan funciones de recursos humanos.
- Permanece igual número de funcionarios públicos de mandos medios.
- Se realizan cambios en la organización, modificandose niveles de supervisión y en la colocación de los individuos en tareas específicas.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> -R.H. -Admón. de sueldos y salarios -Planeación y desarrollo de personal -Suministro y Ss. admvos. -Control de Bs. muebles -Presupuesto y contabilidad de servicios -Presupuesto y contabilidad de R.M -Análisis y verificación del presupuesto -Organización y sistemas -Sistematización 	1986	Incremento del 20% con respecto a 1986	-Reducción de 1 puesto comparandolo con 1985

Comentarios:

- Se adicionan tres puestos más a esta dirección
- La dirección cambia de nombre de dirección de control administrativo a dirección técnica operativa debido a que la D.G.F.O.P. (Dirección General de Programación Organización y Presupuesto) estableció dicho nombre por encontrarse en ella los departamentos de organización y sistemas.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Unidad jurídico laboral	Enero a octubre de 1987	Se reduce en 13.33% en rela- ción a 1986	Reducción del gasto de un año a otro
-R.H.			
-Admón. de sueldos y salarios		Pero au- menta en 38.46% respecto a 1983	
-Planeación y desarrollo de personal			
-Suministro y Ss. admvos.			
-Control de Bs. muebles			
-Presupuesto y contabilidad de servicios			
-Presupuesto y contabilidad de R.M			
-Análisis y veri- ficación del presupuesto			

Comentarios:

- Desaparecen las funciones de Organización y sistemas, las cuales son transferidas a la Secretaría Particular como funciones Staff.
- El cambio organizacional ocasionado por fuerzas internas crean necesidad de cambio estructural, provienen de la tensión organizacional: tensión de las actividades, interacciones de sentimientos o resultado del desempeño en el trabajo.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-R.H. -Admón. de sueldos y salarios -Planeación y desarrollo de personal -Suministro y Ss. admvos. -Control de Bs. muebles -Presupuesto y contabilidad de servicios -Presupuesto y contabilidad de R.M -Análisis y verificación del presupuesto -Análisis y evaluación presupuestal	Enero de 1988	Igual que en 1987	

Comentarios:

- Se suprime la Unidad Jurídico-Laboral para evitar problemas laborales con personal de la Secretaría.
- Realiza funciones adjetivas.
- Es la dirección en la que se concentran todas las actividades administrativas de recursos humanos, materiales y financieros.
- Se observa que esta dirección al inicio del período contaba con menos funciones en relación a los años siguientes debido a que se le fueron reubicando funciones de las otras direcciones de la dirección general.
- Las transferencias fueron realizadas con recursos materiales por lo que no hubo la necesidad de suministrar más al efectuarse las reestructuraciones.
- Estas reestructuraciones observan la escuela del desarrollo organizacional ya que se basan en alteraciones estructurales en la organización formal, en las relaciones interpersonales e intergrupales, así como de las teorías del comportamiento debido a que se deben de tomar en cuenta la actitud del personal.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

Funciones que permanecen en la Dirección Técnica Operativa :

- Analisis y verificación del ejercicio del presupuesto.
- Presupuesto y contabilidad de recursos materiales.
- Presupuesto y contabilidad de servicios

Las funciones que se observan en 1988 se fueron adicionando por reubicación de personal con funciones y materiales a ésta dirección. De 8 funcionarios de mandos medios en 1983 estos aumentaron a 13 en 1988.

Lo anterior representa un incremento de 61.53% el gasto de esta dirección.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Compras	1983		De está manera trabaja hasta finales de 1984
-Recepción y almacén			
-Piso de venta I			
-Piso de venta II			
-Finanzas			
-Operación interna			
-Actividades deportivas			
-Actividades educativas y asistenciales			
-Estancias infantiles			
-Psicología y trabajo social			
-Difusión			
-Programación de eventos			
-Operación administrativa			

Comentarios:

- Con esta estructura funciona hasta finales de 1984.
- Sus funciones son de carácter educativo y cultural.
- No se considera esta dirección que sea indispensable para la administración de los recursos materiales.
- Aun no considerandose indispensable para la administración de los recursos materiales esta Dirección debe permanecer en esta Dirección General debido a que también es la responsable de la prestación de servicios.
- El desarrollo organizacional esta enfocado hacia los objetivos de la misión de la organización.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> -Compras -Recepción y almacén -Piso de venta I -Piso de venta II -Finanzas -Operación interna -Seguridad -Actividades deportivas -Actividades educativas y asistenciales -Estancias infantiles -Psicología y trabajo social -Turismo social -Difusión -Programación de eventos -Talleres culturales -Operación administrativa -Recursos Humanos y materiales -Diagnóstico y seguimiento -Contabilidad y presupuestos -Supervisión de comedores -Servicios de apoyo -Coordinación de ejecución 	<p>1984 hasta julio de 1985</p>	<p>Se incrementa en 17.85% con respecto a 1983</p>	

Comentarios:

- Con esta estructura funciona hasta julio de 1985.
- Sus funciones son de carácter educativo y cultural.
- Estas funciones no se consideran de relevancia para la administración de recursos materiales.
- Los procesos de cambio o modificaciones se efectúan al equipo y a los metodos de trabajo, las reglas, la estructura organizacional, etc.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Supervisión de comedores	Julio 1985	Se observa una reducción del 35.71%	-Reducción de 10 puestos a nivel mando medio
-Compras			-Reducción del 35.71% con respecto a 1984 y del 25% en comparación a 1983
-Recepción y almacén			
-Piso de venta I			
-Piso de venta II			
-Finanzas			
-Seguridad			
-Actividades deportivas			
-Estancias infantiles			
-Psicología y trabajo social			
-Difusión			
-Programación de eventos			
-Talleres culturales			
-Operación administrativa			

Comentarios:

- Se observa una reducción de 10 puestos debido esto a la reducción presupuestal.
- Aún y cuando se observa que hay cambios estructurales, contándose con menos personal se satisficieron mayor número de requerimientos aprovechándose mejor a los recursos existentes.
- El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera de alguna de las partes de la organización.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Compras	Enero a	Se redujo el	-Reducción
-Recepción y	julio de	gasto en	de 1 pues-
almacén	1986	29.16% con	to en re-
-Piso de venta		respecto a	lación a
-Finanzas		1983 y en	1985 y de
-Seguridad		5.55 con	7 en com-
-Actividades		respecto a	paración a
deportivas		1985	1983
-Estancias			-Reduccion
infantiles			del gasto
-Psicología y			público en
trabajo social			un 29.16%
-Difusión			en lo que
-Programación de			se refiere
eventos			a R.H.
-Talleres culturales			
-Operación			
administrativa			

Comentarios:

- Se observa una reducción de 1 puesto respecto a 1985
- Realiza funciones de tipo cultural y educativo, por lo que se refiere a la administración de recursos materiales esta dirección resulta irrelevante.
- Hablando de recursos humanos se puede decir que existe un ahorro en el gasto público.
- Los cambios genericos involucra alteraciones en el ambiente estructural y comportamental dentro de la organización.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Compras	Julio	Se redujo el	-Reducción
-Recepción y	de	gasto en	de 14 -
almacén	1987	58.33% en	puestos en
-Seguridad		relación a	relación a
-Actividades		1983 y el	1983
deportivas		41.17%	-Reducción
-Supervisión		menos que	del gasto
de comedores		en 1986	en 58.33%
-Estancias			en rela-
infantiles			ción a
-Actividades			1983
educativas y			
asistenciales			

Comentarios:

- Se observa una reducción de 14 puestos respecto a 1983
- Realiza funciones de tipo cultural y educativo, por lo que se refiere a la administración de recursos materiales esta dirección resulta irrelevante.
- Por lo que se refiere a recursos humanos, se puede decir que existe un ahorro en el gasto público de 58.33%.
- En toda organización existen necesidades de modificación por: el cambio de estructuras y posiciones o sea, aspectos formales de la organización.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Actividades deportivas	Enero de 1988	Reduccion de 70.83% con respecto a 1983 y del 30% con respecto a 1987	-Reducción de 17 puestos nivel mando medio, lo que representa 70.83% con respecto a 1983
-Supervisión de comedores			
-Estancias infantiles			
-Actividades educativas y asistenciales			
-Recursos materiales			

Comentarios:

- Se observa una reducción de 17 puestos respecto a 1983
- Realiza funciones de tipo cultural y educativo, por lo que se refiere a la administración de recursos materiales esta dirección resulta irrelevante.
- Se observa una reducción del 70.83% en el gasto público por concepto de administración de recursos humanos
- Los cambios estructurales por cambios en la organización se basan en: estructura de la organización y atribución de las responsabilidades, niveles de supervisión, tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo, supervisión de los grupos de trabajo y colocación de los individuos en tareas específicas.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

Funciones que permanecen en la Dirección de Servicios Sociales

- Actividades educativas y asistenciales.
- Estancias infantiles
- Actividades deportivas

Se agregan las funciones de:

- Supervisión de comedores
- Recursos materiales.

UNIDAD DE ORIENTACION E INFORMACION

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Orientación e información	De 1983		
-Actualización e infobanco	a 1984		
-Diseño			
-Quejas y sugerencias			
-Administración			

Comentarios:

- Se hicieron reubicaciones y algunas liquidaciones.
- Se aboca a funciones de orientación y servicios al público.
- Esta unidad a mi juicio resulta irrelevante para la administración de recursos materiales ya que no realiza actividades relacionadas con con los mismos.

UNIDAD DE ORIENTACION E INFORMACION

FUNCIONES	TIEMPO	COSTO	BENEFICIOS
-Normatividad -Orientación e información -Actualización y evaluación	Julio de 1985 a 1988	Se redu- en 33.33%	-Reducción del gasto público en 33.33% -Reducción de 2 pue- stos

Comentarios:

- Se hicieron reubicaciones y algunas liquidaciones.
- Se aboca a funciones de orientación y servicios al público.
- Esta unidad a mi juicio resulta irrelevante para la administración de recursos materiales ya que no realiza actividades relacionadas con los mismos.
- Esta Unidad desaparece en 1988 por lo que el gasto público por este concepto ya no existe.

Resumiendo en los cuadros hacia un diagnóstico de optimización se mencionan las funciones de cada una de las áreas de la Dirección General, así como una representación esquemática de la situación organizacional haciéndose mención de cada una de las reestructuraciones y del costo que represento.

A continuación se analiza la Dirección de Adquisiciones la que por la naturaleza de sus funciones principalmente sustantivas se considera una de las mas trascendentales para la realización de la administración de los recursos materiales.

DIRECCION DE ADQUISICIONES

La actividad de adquisiciones en la S.H.C.P., data de Octubre de 1821, fecha de su creación, ya que se trata de una función de servicio y apoyo a las funciones de todas y cada una de sus Unidades Administrativas de esta Dependencia.

A través del tiempo transcurrido, las siguientes funciones que componen la Dirección de Adquisiciones son: Compras, Aprovevisionamiento e Inventarios, los cuales han pasado por diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría.

"Las organizaciones de hoy en día ven el aprovisionamiento como una actividad profesional que incluye actividades involucradas en la obtención de materiales a costo mínimo transportarlos y almacenarlos, así como hacerlos llegar al proceso de producción".(65) Así que:

En 1961 las áreas de Inventarios y Suministros se encontraba dependiendo de la Dirección de Servicios Generales, misma que en 1965 se convierte en la Dirección de Servicios Generales y Sociales, en tanto que la función de compras durante muchos años permaneció directamente de la Oficialía Mayor.

Es en 1970 cuando estas 3 funciones junto con otras se conjuntan en

(65) Zenz J. Gary **Compra y Administración de Materiales** México
Edit. Limusa 1984 Pag. 20

la Dirección General de Servicios Generales, sin embargo a pesar de la importancia que estas funciones conllevan, al estar involucradas con otras le restaban la agilidad requerida, obligando a su Desconcentración. Es así como en el mes de Abril de 1974, se establece la Dirección de Adquisiciones, dependiendo de la Dirección General de Administración de reciente creación en el año de 1973.

A partir de ese momento, la Dirección de Adquisiciones empezó a definir sus áreas y a establecer sus Procedimientos, teniendo como resultado una notable mejoría en las funciones de compras, suministro y control del Activo Fijo.

"En instituciones gubernamentales que operan sobre presupuesto, la requisición generalmente se envía al departamento de compras a través del funcionario de finanzas con el fin de asegurarse que estén disponibles los fondos".(66)

Al iniciarse el sexenio pasado esta Dirección tuvo una amplia reorganización, quedando constituida con 2 subdirecciones, la de Adquisiciones y la de Suministros, propiciando una mejoría en las funciones encomendadas; integrándose de la siguiente manera:

- Dirección de Adquisiciones.
- Departamento Administrativo.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.

(66) Zenz J. Gary **Compra y Administración de Materiales México**
Edit. Limusa 1984 Pág. 133

- Unidad de Coordinación.
- Subdirección de Suministros.
- Departamento de Planeación y Control de Requerimientos.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concursos y Selección de Proveedores.

A mediados de 1983, la Subdirección de Adquisiciones contaba con 2 Departamentos, el de Compras y el de Concursos y Selección de Proveedores, en tanto la Subdirección de Suministros contaba con 3 Departamentos, el de Planeación y Control de Requerimientos, el de Aprovisionamiento y el de Inventarios.

Al cambio de nueva Administración se considero conveniente hacer un estudio de cargas de trabajo, determinando que la Subdirección de Suministros tenía exceso de responsabilidades y que en un momento dado podrian verse descuidadas. Además atendiendo instrucciones del C. Oficial Mayor, la Dirección de Adquisiciones adicionará a su actividad la de mantenimiento, conservación y rehabilitación del mobiliario y equipo, así como el control de los bienes adjudicados a la Secretaría rescatados de los Almacenes de Aduanas, quedando su estructura de la siguiente manera: (Ver Anexos)

- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.

- Departamento de Planeación y Control de Requerimientos.
- Departamento de Aprovevisionamiento.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concursos y Selección de Proveedores.
- Subdirección de Control de Bienes Muebles.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Rehabilitación y Mantenimiento de Bienes Muebles.

De Enero a Abril de 1984 la Dirección estaba integrada por 3 Subdirecciones y 9 Departamentos los cuales se abocaban a la planeación, supervisión y control de las adquisiciones, suministro, inventarios, renovación y reaprovechamiento del mobiliario y equipo de las Unidades Administrativas:

- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Departamento de Planeación y Control de Requerimientos.
- Departamento de Aprovevisionamiento.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concursos y Selección de Proveedores.
- Subdirección de Control de Bienes Muebles.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Rehabilitación y Mantenimiento de Bienes Muebles.
- Departamento Administrativo.
- Departamento de Diagnostico y Seguimiento.

-- Departamento de Coordinación.

"Levitt divide las actividades estructurales tendientes a realizar los cambios organizacionales. El diseño organizacional clásico se propone mejorar el desempeño organizacional definiendo con claridad las responsabilidades laborales del personal y de las líneas de autoridad". (67)

Debido a lo anterior se observa que:

De Abril a Diciembre de 1984 la Dirección de Adquisiciones se le adicionan nuevas funciones que son: el control de los bienes del Acervo Patrimonial; por lo que se crea la Subdirección del Control del Acervo Patrimonial integrada por 3 Departamentos que son: Control de Bienes Culturales, Captación e Investigación, Restauración y Conservación; con estas nuevas funciones la Dirección modifica su estructura la cual consiste en el cambio de denominación de la Subdirección de Control de Bienes Muebles a la de Subdirección Administrativa la que tendrá como funciones: controlar los recursos humanos, financieros y materiales, asignados a esta Dirección para el logro de su mejor funcionamiento y se reorganiza de la siguiente forma:

- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.

- Departamento de Rehabilitación y Mantenimiento de Bienes Muebles.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concurso y Selección de Proveedores.
- Departamento de Planeación y Control de Requerimientos.
- Subdirección Administrativa.
- Departamento Administrativo.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.
- Subdirección del Control del Acervo Patrimonial.
- Departamento de Captación e Investigación.
- Departamento de Control de Bienes Culturales.
- Departamento de Restauración y Conservación.
- Departamento de Coordinación.

De Enero a Julio de 1985 la Dirección de Adquisiciones sufre nuevos cambios originados por una disposición superior, la cual determina que los Departamentos de Diagnóstico y Seguimiento, dependan de los Directores de Area quedándose la estructura de la siguiente manera:

- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Rehabilitación de Control de Bienes Muebles.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concursos y Selección de Proveedores.

- Departamento de Control de Requerimientos.
- Subdirección Administrativa.
- Departamento Administrativo.
- Subdirección del Control del Acervo Patrimonial.
- Departamento de Captación e Investigación.
- Departamento de Control de Bienes Culturales.
- Departamento de Restauración y Conservación.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.
- Departamento de Coordinación.

"El cambio organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico y la administración de la cultura organizacional más eficaces.".(6B)

De Agosto a Diciembre de 1985 la Dirección de Adquisiciones contaba con 4 Subdirecciones y 12 Departamentos, debido al recorte presupuestal que correspondió a una disposición presidencial, lo que hizo que se ajustará la estructura de esta Dirección, quedo integrada por 3 Subdirecciones de Area y 9 Departamentos, por lo que se redujo en la estructura, 1 Subdirección y 3 Departamentos.

Las Unidades Administrativas que desaparecieron fueron las siguientes:

- La Subdirección Administrativa al titular de esta Unidad

(6B) Stoner y Wankel **Administración Mexico** Edit. Prentice Hall
Hispanoamericana 1987 Pag. 415

Administrativa se le reubico en la Direccion de Control Administrativo en la Subdireccion de Recursos Materiales.

- Departamento Administrativo al titular de este Departamento se le concedio una licencia prejubilatoria.

- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento al titular de este Departamento se le liquido conforme a la ley.

- Departamento de Coordinación al titular de este Departamento se le concedio licencia prejubilatoria, quedando la estructura de la siguiente manera:

- Dirección de Adquisiciones.

- Subdirección de Suministros.

- Departamento de Aprovisionamiento.

- Departamento de Inventarios.

- Departamento de Rehabilitación y Control de Bienes Muebles.

- Subdirección de Adquisiciones.

- Departamento de Compras.

- Departamento de Concursos y Selección de Proveedores.

- Departamento de Control de Requerimientos.

- Subdirección del Control del Acervo Patrimonial.

- Departamento de Restauración y Conservación.

- Departamento de Investigación.

- Departamento de Bienes Culturales.

De Enero de 1986 a Julio de 1987 la Direccion de Adquisiciones se conformo su estructura de acuerdo al ajuste del año de 1985 donde solo se aboca a las funciones sustantivas; por lo tanto las funciones

de carácter adjetivas y administrativas se concentran en la Dirección de Control Administrativo y la Secretaria Particular quedando su estructura de la siguiente manera:

- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Rehabilitación y Mantenimiento de Bienes Muebles.
- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concursos y Selección de Proveedores.
- Departamento de Control de Requerimientos.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Departamento de Captación e Investigación.
- Departamento de Investigación.
- Departamento de Bienes Culturales.

Teniendo en cuenta el Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 4 de Enero de 1988, la Dirección de Adquisiciones queda estructurada de la siguiente manera: (Ver Anexos)

- Dirección de Adquisiciones.
- Subdirección de Suministros.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Rehabilitación y Mantenimiento de Bienes Muebles.

- Subdirección de Adquisiciones.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Concursos y Selección de Proveedores.
- Departamento de Control de Requerimientos.
- Subdirección de Control del Acervo Patrimonial.
- Departamento de Captación e Investigación.
- Departamento de Investigación.
- Departamento de Bienes Culturales.

En resumen la Dirección de Adquisiciones desde su origen en el año de 1821 hasta 1993 se han observado ó reestructuraciones y conservado las funciones sustantivas.

Las funciones adjetivas y administrativas se concentran en la Dirección de Control Administrativo y a la Secretaría Particular.

La Dirección de Conservación y Mantenimiento la que se describe a continuación es la que realiza las funciones de mantenimiento, rehabilitación, control de obras, comunicaciones y sistemas de seguridad.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

La Dirección de Conservación y Mantenimiento tiene sus raíces en 1945, año en que se crea la Comisión Auxiliar de las Oficinas Superiores. Dicha Comisión dependía directamente de la Oficialía Mayor y entre otras, desarrollaría las funciones de: llevar el control de inventarios del mobiliario y equipo de oficina, etc., que estaba al servicio de la Secretaría asimismo, realizaría inspecciones a las Oficinas Federales de Hacienda, Aduanas y Garitas en cuanto a los trabajos de remodelación y adaptación que se ejecutaban en las mismas; la elaboración del Presupuesto de la Secretaría y el manejo de las impresiones gráficas.

Las funciones anteriores fueron desarrolladas hasta el año de 1962, cuando Auxiliar es sustituida por la Comisión Técnica, que dependería igualmente de Oficialía Mayor y a la cual se le establecieron en forma principal las funciones de atender los servicios que en materia de reparaciones, adaptaciones y remodelaciones requerían las Dependencias de la Secretaría, las demás funciones fueron absorbidas por la Dirección de Servicios Generales.

La Comisión Técnica, existió hasta 1968, año en que cambia su nombre por el de Asesoría Técnica, sin embargo la Dependencia y funciones se conservan hasta 1972, año en que el crecimiento de la S.H.C.P., propicia la creación del Departamento del Control, Mantenimiento y Conservación de Inmuebles que dependería de la Oficialía Mayor y

tendería a cumplir las funciones de: realizar la investigación y análisis de las necesidades de la Secretaría dentro del D.F. y el interior de la República, respecto de inmuebles, instalaciones, mobiliario y equipo, para efectuar su adquisición y proyectar los trabajos que en materia de construcción, mantenimiento, elaborar catastro de los inmuebles ocupados por la misma, propios y alquilados.

Este Departamento se conserva así hasta el año de 1974, debido a la creciente demanda de servicios, el mencionado Departamento es elevado a Dirección de Conservación y Mantenimiento, la cual de acuerdo al Reglamento Interior de la Secretaría dependería de la Dirección General de Administración y tendría, según el Artículo 76, Incisos I y II. Diario Oficial de la Federación de fecha 20 de Mayo de 1977, la atribución de controlar, conservar y mantener los bienes inmuebles de la Secretaría.

A partir de 1974, los cambios se hicieron básicamente en la estructura orgánica de la Dirección, así como en las reestructuraciones efectuadas en Marzo de 1977, Abril de 1978, Julio de 1980, Marzo de 1981 y Septiembre de 1983.

"El cambio estructural o de funciones, pueden guiar a un esfuerzo de desarrollo organizacional".(69)

La Dirección comienza a desarrollar sus funciones con dos

(69) Beckhard Richard **Desarrollo Organizacional** E.U.A. Edit. Fondo Educativo Interamericano 1973 Pag. 20

Subdirecciones (Técnica y de Control). Esta estructura se conserva hasta Abril de 1978, fecha en que se modifica con la creación de tres Departamentos que reportan directamente al Director. En Marzo de 1981 la Subdirección Técnica fue dividida en 2 Subdirecciones las cuales son: de Proyectos y Supervisión y la de Mantenimiento.

En el año de 1983, la Dirección de Conservación y Mantenimiento funcionaba con la siguiente estructura orgánica: (Ver Anexos)

- Dirección de Área.
- Subdirección de Proyectos de Supervisión.
- Departamento de Planeación.
- Departamento de Proyectos.
- Departamento de Control de Obras.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Departamento de Mantenimiento de Inmuebles.
- Departamento de Equipos y Electromecánica.
- Departamento de Comunicaciones.
- Departamento de Equipos de Seguridad.
- Subdirección Administrativa.
- Departamento de Recursos Humanos y Materiales.
- Departamento de Control de Inmuebles.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.

Dependiendo directamente de la Dirección, tres departamentos.

- Departamento de Costos.
- Departamento de Instrumentación Regional.

- Departamento de Contratos.

* Con esta estructura trabajó hasta 1984.

La Dirección de Conservación y Mantenimiento en 1985 contaba con 3 Subdirecciones de Área y 14 Departamentos, las áreas que la integraban se abocaban a la planeación y control de obras, en mantenimiento de inmuebles, de equipo electromecánico y comunicaciones. Además, el aspecto de arrendamiento de inmuebles, de contratos de servicios, de obra, con funciones adjetivas en cuanto a control de recursos humanos, materiales y los contables; estas funciones se efectuaban en la Subdirección Administrativa. Existiendo 2 Departamentos que daban apoyo a la Dirección en el aspecto técnico. A continuación se describe en forma más detallada su estructura orgánica:

- Dirección de Área.

- Subdirección de Proyectos y Supervisión.

- Departamento de Planeación y Estudios de Preinversión.

- Departamento de Proyectos.

- Departamento de Control de Obras.

- Departamento de Costos.

- Subdirección de Mantenimiento.

- Departamento de Mantenimiento de Inmuebles.

- Departamento de Equipos y Electromecánica.

- Departamento de Comunicaciones.

- Departamento de Sistemas de Seguridad.

- Subdirección Administrativa.

- Departamento de Recursos Humanos y Materiales.
- Departamento de Control de Inmuebles.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Contratos.

Dependiendo directamente de la Dirección, dos Departamentos:

- Departamento de Instrumentación Regional.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.

Después del recorte de Julio de 1985 por instrucciones superiores, se efectúan ajustes a la estructura de esta Dirección, quedando integrada por 2 Subdirecciones de Área y 8 Departamentos por lo que se eliminó de la estructura Subdirección y 4 Departamentos Reubicándose en la Dirección General 2 Departamentos, a continuación se detallan las Unidades Administrativas que se eliminaron de la estructura y los que se reubicaron.

Unidades Administrativas eliminadas:

- Subdirección Administrativa (Sus funciones las absorbe la Dirección de Control Administrativo).
- Departamento de Planeación y Estudio de Preinversión (Las funciones las absorbe el Departamento de Control de Obras de Supervisión).
- Departamento de Proyectos (Tanto sus funciones como el personal, las absorbe el Departamento de Control de Obras y Supervisión).

- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento (Tanto sus funciones como el personal operativo pasa a depender de los Departamentos de Organización y Sistemas y Control de Gestión.

Unidades Administrativas que cambian de adscripción a la Dirección de Control Administrativo:

- Departamento de Recursos Humanos y Materiales, el personal operativo se integra a la Subdirección de Recursos Humanos y Materiales de la Dirección de Control Administrativo. El Jefe del Departamento recurre al amparo ante la Oficialia Mayor de esta Secretaría, debido a su condición laboral, la Dirección de Control Administrativo utilizando su experiencia y conocimientos en el campo jurídico-laboral, lo asigna como titular de la Unidad Jurídico-Laboral de dicha Dirección. (puesto-plaza fuera de estructura).

- Departamento de Contabilidad, se reubica dentro de la Subdirección de Recursos Financieros de la Dirección de Control Administrativo, haciendose responsable el Jefe del Departamento de los registros contables y de las partidas presupuestales de las Direcciones de Conservación y Mantenimiento y de Adquisiciones.

- Departamento de Instrumentación Sectorial Sus funciones las absorbe la Comisión Administrativa de Regionales de Oficialia Mayor (CAROM) el titular se reubica como Jefe del Departamento de Archivo en la Subdirección de Recursos Materiales de la Dirección de Control Administrativo.

Unidades Administrativas que se reubicaron o cambiaron de nombre internamente:

- Departamento de Control de Inmuebles pasa a depender de la Subdirección de Proyectos y Supervisión.

Con esta modificación, la estructura orgánica de la Dirección se integró de la siguiente manera:

- Dirección de Área.
- Subdirección de Proyectos de Supervisión.
- Departamento de Proyectos.
- Departamento de Control de Obras.
- Departamento de Control de Inmuebles.
- Departamento de Costos.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Departamento de Mantenimiento de Inmuebles.
- Departamento de Equipos y Electromecánica.
- Departamento de Comunicaciones.
- Departamento de Sistemas de Seguridad.

De Enero a Agosto de 1986, la Dirección de Conservación y Mantenimiento se integra por 2 Subdirecciones de Área y 8 Departamentos. Las funciones a las que se aboca esta Dirección son de carácter sustantivo como la conservación y el mantenimiento de los edificios que ocupa la Secretaría de Hacienda, considerando equipos, sistemas de seguridad, comunicaciones, entre otros.

Por otro lado a la Administración de Inmuebles en cuanto al Catálogo de áreas territoriales, control de contratos (de arrendamiento, de mantenimiento y conservación de inmuebles), el apego de los servicios (agua, teléfono y luz), y el aspecto de control de materiales para la conservación y mantenimiento de los edificios.

Como se puede observar, las funciones administrativas y de apoyo las absorbe la Dirección de Control Administrativo, quedando la estructura administrativa de la siguiente manera:

- Dirección de Área.
- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Departamento de Control de Obras.
- Departamento de Control de Inmuebles.
- Departamento de Costos.
- Departamento de Proyectos.
- Subdirección de Mantenimiento.
- Departamento de Mantenimiento de Inmuebles.
- Departamento de Equipos y Electromecánica.
- Departamento de Comunicaciones.
- Departamento de Sistemas de Seguridad.

De Agosto a Diciembre de 1986 la Dirección de Conservación y Mantenimiento presenta la Dirección General una propuesta de cambios a la estructura de la misma en donde:

- Subdirección de Mantenimiento esta integrada por 4 Departamentos y 15 Oficinas, además de las Superintendencias. estos Departamentos son:

- Departamento de Equipos y Electromecánica.
- Departamentos de Sistemas de Seguridad.
- Departamento de Comunicaciones.
- Departamento de Control y Supervisión de Obra.
- Departamento de Costos, dependiendo directamente del Director con 3 Oficinas.
- Subdirección de Administración de Inmuebles con 3 Departamentos y 12 oficinas las cuales son:
 - Departamento de Recepción y Control de Materiales.
 - Departamento de Control de Inmuebles.
 - Departamento de Contratos.

Debido a las circunstancias y a las cargas de trabajo en la Subdirección de Administración de Inmuebles, la Dirección de Conservación y Mantenimiento, presento a la Secretaría Particular de la Dirección General un cambio de nomenclatura y de funciones del Departamento de Proyectos por Departamento de Contratos. En ese momento la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, solicito a la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, la integración de su estructura hasta nivel de Departamento, las autoridades de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales y la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, razón por la cual no se considero en el

Manual de Organización el Departamento de Contratos y en consecuencia se suprime de la estructura formal de esta Dirección

De Enero a Julio de 1987 la Dirección de Conservación y Mantenimiento se integra por 2 Subdirecciones y 8 Departamentos, los cuales son:

- Subdirección de Mantenimiento sus funciones: control y supervisión de obra, comunicaciones, vigilar los sistemas de seguridad de los edificios que ocupa la Secretaría, el mantenimiento de equipos y electromecánica.

- Departamento de Equipos y Electromecánica.

- Departamento de Comunicaciones.

- Departamento de Sistemas de Seguridad.

- Departamento de Control y Supervisión de Obra (absorbe funciones de los Departamentos suprimidos, Planeación y Estudios de Preinversión, Mantenimiento de Inmuebles, así como el Departamento reubicado Proyectos).

- Departamento de Costos (absorbe funciones desde formular convocatoria a contratistas, formular concursos y análisis de costos para otorgamiento de contratos).

"El precio y la disponibilidad se realiza a través de una solicitud de oferta. Los agentes de compras gubernamentales están obligados a permitir que todos los proveedores calificados hagan ofertas. Las políticas de compras gubernamentales con frecuencia requiera que esto sea hecho públicamente, y que la concesión se haga a la propuesta más baja de un concursante calificado" (70)

(70) Zenz J Gary Compra y Administración de Materiales Mexico
Edit. Limusa 1984 Pag. 136

- Subdirección de Administración de Inmuebles, esta Subdirección se aboca a las funciones adjetivas de mantenimiento y conservación de edificios, así como al control de los contratos de arrendamiento, de mantenimiento, dictamen jurídico y técnico sobre los contratos, efectúa los anticipos y garantías para los contratos, además se encarga del control de almacenes y del personal de esta Dirección.
- Departamento de Control de Inmuebles (efectúa el Catálogo Patrimonial, dictamen técnico y jurídico y el control de los inmuebles de la Secretaría.
- Departamento de Contratos (lleva a cabo el control de contratos de servicios, de obra y toda la información referente a dichos contratos).
- Departamento de Recepción y Control de Materiales (efectúa las funciones de control y seguimiento de los recursos financieros de la Dirección y la prestación de los servicios generales de la misma. Después del Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial del día 4 de Febrero de 1988 el cual se establecen medidas de racionalización en las estructuras, la Dirección de Conservación y Mantenimiento, suprime de su estructura orgánica el Departamento de Contratos, cuyas funciones asignadas las absorbe el Departamento de Control de Inmuebles, con este ajuste la Dirección de Conservación y Mantenimiento se integra de la siguiente manera: (Ver Anexos)
- Departamento de Costos (depende directamente del Director).
- Subdirección de Mantenimiento.
- Departamento de Equipos de Electromecánica.
- Departamento de Comunicaciones.

- Departamento de Sistemas de Seguridad.
- Departamento de Control y Supervisión de Obra.
- Subdirección de Administración de Inmuebles.
- Departamento de Control de Inmuebles (este Departamento absorbe las funciones del Departamento de Contratos).
- Departamento de Recepción y Control de Materiales.

En resumen la Dirección de Conservación y Mantenimiento desde su origen en el año de 1945 hasta 1993 se han realizado 6 reestructuraciones, observandose en esta Dirección funciones de carácter sustantivo como la conservación y mantenimiento de los edificios ocupados por la Secretaría, considerando sistemas de seguridad y comunicación entre otras.

Las funciones administrativas y de apoyo las absorbe la dirección de control administrativo.

El transporte es efectuado a cargo de la dirección de servicios generales la cual realiza funciones de carácter sustantivo la que se describe a continuación.

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

Por Acuerdo del C. Secretario del Ramo, según Oficio Circular No. 101 225, de fecha 23 de Junio de 1961. fue creada la Dirección de Servicios Generales, la que desarrollaba funciones de Oficialía de Partes de la S.H.C.P., reparación de vehículos, servicio de limpieza, efectuar el inventario y aprovisionamiento de papelería, máquinas de escribir y otros artículos a la Secretaria, cuya estructura orgánica quedó establecida de la siguiente forma:

- Dirección de Servicios Generales.
- Departamento de Talleres y Garage.
- Departamento de Intendencia.
- Departamento de Transportes.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Aprovisionamiento.

Para el año de 1965, cambia de nivel jerárquico y de denominación, de Dirección de Area a Dirección General de Servicios General y Sociales. incrementándosele funciones de carácter social, como educación para los hijos de los trabajadores, capacitación y salud a los empleados, así como Unidades Administrativas quedando su organización interna de la siguiente forma:

- Dirección General de Servicios Generales y Sociales.

- Subdirección de Servicios Generales.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Departamento de Talleres y Garage.
- Subdirección Administrativa.
- Academia de Capacitación.
- Departamento de Analisis del Trabajo.
- Unidad de Compras.
- Unidad de Conservación y Mantenimiento.
- Subdirección de Servicios Médicos.
- Sanatorio.

Para 1974 por instrucciones del C. Secretario del Ramo, esta Dirección General se transforma en Dirección de Área, y pasa a depender de la Dirección General de Administración así como los siguientes Departamentos, éstos pasan a depender de la Dirección de Control Presupuestal:

- Departamento de Aprovisionamiento.
- Departamento de Inventarios.
- Unidad de Compras.

Cabe aclarar que en ese mismo año, se efectúa una reestructuración dentro de la Dirección General de Administración, lo que implica la creación de las Direcciones de Servicios Sociales, Servicios Médicos y de Conservación y Mantenimiento.

"Las estructuras funcionales representan la expansión de la orientación funcional para convertirse en la forma dominante de la

organización como un todo, la fortaleza de este tipo de estructuras reside en las ventajas que surgen de la especialización. La estructura divisional se concentra en mayor medida en los resultados finales pero adolece de duplicidad de actividades y recursos." (71)

Es entonces que la Dirección de Servicios Generales quedo integrada por:

- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Area.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Intendencia.
- Unidad de Control.
- Unidad Administrativa.
- Departamento de Intendencia.
- Departamento de Transportes.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Escuela Primaria.
- Estancias Infantiles.
- Sanatorio.
- Academia de Capacitación.
- Tienda.
- Club Deportivo.

(71) Robbins P. Stephen **Administración Teoría y Práctica** México
Edit. Prince Hall Hispanoamericana 1987 Pag. 184

"Las funciones son las entidades principales alrededor de las cuales se construye una estructura organizacional efectiva v formal".(72)

Durante los años de 1966 a 1970, se crean dos Subdirecciones de Area y un Departamento y se le transfieren tres Unidades generándose con ello nuevas funciones tales como: las administrativas, compras y de conservacion y mantenimiento, quedando su estructura orgánica de la siguiente forma:

- Dirección General.
- Subdirección de Servicios Generales.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Transportes.
- Departamento de Inventarios.
- Departamento de Aprovisionamiento.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Escuela Primaria.
- Estancias Infantiles.
- Tienda.
- Club Deportivo.
- Club Cultural.

Posteriormente en 1977, se efectúan modificaciones y ajustes a esta Dirección, la que queda constituida de la siguiente manera:

(72) Terry R. George Principios de Administración Mexico Edit.
C.E.C.S.A. 1984 Pag. 307

- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Control.
- Departamento Administrativo.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.
- Unidad de Prevención de Sinistros.

Dependiendo directamente del Director los siguientes Departamentos:

- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.

De esta manera trabaja la Dirección de Servicios Generales hasta Enero de 1983.

"Las presiones del cambio pueden provenir de varias fuentes dentro de la organización, en particular las nuevas estrategias, tecnologías, actitudes y comportamiento de los empleados".(73)

Es hasta el 17 de Febrero del año de 1983 (Oficio No. 331 - 206), en el que la Dirección General de Administración, cambia la estructura orgánica interna de la Dirección de Servicios Generales, cuyas funciones son de carácter sustantivo como: control y operación de la Correspondencia y Archivo, mantenimiento y reparación de los

(73) Stoner y Wankel **Administración México** Edit. Prentice Hall Hispanoamericana 1989 Pag. 404.

vehículos propiedad de la Secretaría, servicio de limpieza, vigilancia de los inmuebles, y además las adjetivas de tipo administrativo, control de personal, manejo de fondo revolvente inventario de la Dirección, constituyendose esta Dirección de la siguiente manera: (Ver Anexo)

- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Departamento de Normatividad.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.
- Subdirección Administrativa.
- Departamento Administrativo.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.

"Las condiciones ambientales se tornan en general menos estables, las condiciones económicas, la disponibilidad y costo de materiales y de las finanzas, la innovación tecnológica y de los productos, y las normas gubernamentales son factores que cambian con rapidez" (74)

De acuerdo con lo anterior se observa que con esta estructura administrativa, la Dirección de Servicios Generales, se mantiene hasta Julio de 1985, a pesar del cambio que se dio en la Dirección General de Administración a fines de 1983 y principios de 1984, si

(74) Hampton R. David **Administración México** Edit. Mc. Graw Hill
1989 Pag. 572

recordamos que esta Dirección General cambio de nombre a Dirección General de Servicios y Recursos Materiales y la Dirección de Personal se convierte en Dirección General de Personal. Derivado del Acuerdo Presidencial de 1985, en el cual se ordena el ajuste presupuestal en el Capítulo 1000, la Dirección de Servicios Generales sufre modificaciones en su organización interna, de ahí que se eliminen las siguientes Unidades Administrativas:

- Departamentos.

- Departamento de Normatividad, al encontrarse vacante en la titularidad de este Departamento, por decisión del Director General, se suprime.

- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento, a la titular de este Departamento se le reubica como Jefe de Oficina en la Dirección y el Personal operativo pasa al Departamento de Sistematización de la Secretaría Particular.

Unidades Administrativas que se reubicar:

Existen dos Unidades Administrativas que se reubicar dentro de la Dirección General y las cuales se eliminaron en esta Dirección, siendo las siguientes:

- Subdirección Administrativa, el titular de esta, se reubica en la Dirección de Control Administrativo cuyo titular, se encarga de la Subdirección de Recursos Humanos de la Dirección de Control Administrativo.

- Departamento Administrativo, el titular de éste y el personal operativo se reubica en la Dirección de Control Administrativo en el Departamento de Recursos Humanos.

Con esta medida la Dirección de Control Administrativo absorbe las funciones administrativas y el personal operativo:

En estas circunstancias esta Dirección, solo se aboca a funciones de carácter sustantivo tales como: correspondencia y archivo, vigilancia e intendencia, etc., quedando integrada de la siguiente forma:

- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.

En Septiembre de 1985 la Dirección General de Personal comisiona a la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, la plaza - puesto de Jefe de Departamento a la Dirección de Servicios Generales, cuyo titular de esta, a partir de este momento se encarga de realizar las funciones de supervisión y control de las siguientes oficinas:

- Seguros y Fianzas.
- Administrativa.
- Control de Estacionamientos.
- Centro de Fotocopiado y Reproducción.

Por lo tanto esta Dirección, se integra de Septiembre de este año a Mayo de 1986, de la siguiente manera:

- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.

Con el Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 6 de Mayo de 1986, el que implanta el Sistema Nacional de Protección Civil, la Dirección de Servicios Generales se encarga de operar el Sistema Interno de Protección Civil dentro de la S.H.C.P., es en este sentido que dicha Dirección sufre cambios a partir de Junio de este año. "El cambio planeado es el método que se ocupa de los cambios que pueden ser decisivos para la supervivencia. Exige mayor dedicación de tiempo y recursos, requiere más destreza y conocimientos para una buena implantación" (75) por lo que quedo integrada de la siguiente forma:

- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.

- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.
- Departamento de Protección Civil.

Es con base a esta estructura administrativa que la Dirección, opera hasta Octubre de 1987.

Sin embargo, en el periodo en que se efectuaron las pláticas entre las autoridades de la Dirección General y la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, no se considero para efectos del Manual de Organización. Quedando la estructura orgánica de esta Dirección, de conformidad al Manual General de Organización de la siguiente forma:

- Dirección de Servicios Generales.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.
- Departamento de Protección Civil.

A partir de Octubre de 1987 a la fecha la Dirección de Servicios Generales sufre modificaciones internamente en su estructura organizacional, integrándose el Departamento de Control de Servicios a la Subdirección de Normatividad, trabajando de la siguiente manera:

(Ver Anexos)

- Dirección.
- Subdirección de Normatividad y Control.
- Departamento de Correspondencia y Archivo.
- Departamento de Control de Servicios.
- Subdirección de Operación.
- Departamento de Talleres y Transportes.
- Departamento de Vigilancia e Intendencia.
- Departamento de Protección Civil.

Resumiendo la Dirección de Servicios Sociales desde su creación en el año de 1961 hasta 1993 se han realizado 10 reestructuraciones, observándose en esta Dirección funciones de carácter adjetivo como la reparación de vehículos servicio de vigilancia de inmuebles.

Las funciones que permanecen hasta hoy son las que por su naturaleza son indispensables para el buen funcionamiento de la administración de los recursos materiales. Las que fueron indicadas en el capítulos de hacia un diagnóstico de optimización.

La Dirección Técnica Operativa es la encargada de dictar políticas, normas y establecer lineamientos para la coordinación de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

En Agosto de 1980 se creó la coordinación de Administración Financiera que dependía de la Oficialía Mayor la cual realizaba funciones tales como: planear, normar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, control de mobiliario, equipos y material de oficina.

Fué hasta Julio de 1983 cuando cambió su denominación a Dirección de Control Administrativo y Presupuestal, derivado del cambio de la Dirección de Personal a Dirección General de Personal dependiendo de la Oficialía Mayor, así como el cambio de nomenclatura de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales y la supresión de la Subdirección General en la Dirección General de Administración. Por lo que esta Dirección, se encarga de desarrollar las siguientes funciones:

- Dictar políticas, normas, criterios y lineamientos para coordinar y controlar las adquisiciones, los servicios generales, los contratos de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, así como dar un seguimiento y control del Ejercicio del Presupuesto en materia de Servicios Sociales y Recursos Materiales.

"Los materiales y suministros comprende la compra de artículos , materiales y todos los bienes que se consumen en las actividades

gubernamentales, la adquisición de maquinaria y equipo, y los accesorios y aditamentos que se añan, así como gastos de transporte e instalaciones vinculados a la adquisición, así como los gastos por concepto de inmuebles". (76)

- Dictar políticas internas en el uso y manejo de los recursos materiales de la Dirección General.

Aunado a ello coincide la Decisión Presidencial de 1985 de efectuar el recorte de personal, en las Secretarías de Estado. En consecuencia el planteamiento de la Dirección General a la Oficialía Mayor es recibido con beneplácito.

Los Jefes de Departamento que fueron liquidados conforme a la Ley, fueron los siguientes:

- Departamento de Quejas y Sugerencias.
- Departamento de Diseño.

Fueron reubicados en diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría:

- Unidad Central de Información y Quejas (Subdirección), el titular de dicha Subdirección se le reubicó en la Dirección de Adquisiciones.
- Departamento de Orientación e Información a la Dirección de Control administrativo.
- Departamento de Actualización e Infobanco como Jefe de Oficina en

la Subunidad de Actualización y Evaluación.

- Departamento Administrativo el Jefe de este, se reubica como Jefe de la Unidad de Orientación e Información.

Al ser aprobado el estudio de reubicación de funciones, personal y módulos de información la Oficialía Mayor determinó que la Unidad quedase integrada de la siguiente manera:

- Unidad de Orientación e Información.
- Subunidad de Normatividad (a nivel de Jefatura de Oficina).
- Subunidad de Orientación e Información (Nivel de Jefatura de Oficina).
- Subunidad de Actualización y Evaluación (Nivel de Jefatura de Oficina).

En el año de 1983 la Dirección de Control Administrativo y Presupuestal operaba de la siguiente forma: (Ver Anexos)

- Dirección de Área.
- Subdirección de Vigilancia y Control del Presupuesto.
- Departamento de Verificación y Registro del Presupuesto de Recursos Materiales.
- Departamento de Verificación y Registro del Presupuesto de Servicios Sociales.
- Subdirección de Sistemas y Servicios Administrativos.
- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Apoyo Administrativo.

- Departamento de Control y Seguimiento de Documentos.

A partir de Enero a Junio de 1984, cambia de nombre al de Dirección de Control Administrativo y sus funciones, las cuales son: normar y fijar criterios en el aspecto de administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales a las Subdirecciones Administrativas de las Direcciones de Area, así como uniformar criterios y metodologías en materia de Organización y Sistemas a los Departamentos de Diagnóstico y Seguimiento, quedando su estructura de la siguiente forma:

- Dirección de Area.
- Subdirección de Vigilancia y Control del Presupuesto.
- Departamento de Verificación y Registro del Presupuesto de Recursos Materiales.
- Departamento de Verificación y Registro de Servicios Sociales.
- Subdirección de Sistemas y Servicios Administrativos.
- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Apoyo Administrativo.
- Departamento de Control y Seguimiento de Documentos.

De Julio a Diciembre de 1984, sufre un cambio en su estructura organizacional y en su nomenclatura, en consecuencia en sus funciones.

Con base a ello la estructura queda de la siguiente forma:

- Dirección de Area (Dirección de Control Administrativo).
- Departamento de Organización y Sistemas.

- Subdirección de Vigilancia y Control Presupuestal.
- Departamento de Verificación y Registro del Presupuesto de Servicios.
- Departamento de Verificación y Registro de Recursos Materiales.
- Subdirección de Sistemas y Servicios Administrativos.
- Departamento de Apoyo Administrativo.
- Departamento de Control y Seguimiento de Documentos.

La Dirección sufre cambios "endógenos o (internos) que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio dentro de una o más partes de la organización". (77)

De Enero a Julio de 1985, cambia nuevamente de nombre esta Dirección por Dirección de Planeación y Control y se hace necesario un cambio en la estructura orgánica de la misma, ya que se le integran los puestos de Encargado de Control de Gestión y Ayudante de la Oficina de Control de Gestión a su estructura; este ajuste corresponde a la necesidad que impera en la Dirección General de crear un modelo de planeación para ésta en donde se pudiera diseñar la coordinación de

(77) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de Administración México** Edit. Mc. Graw Hill 1981 Paq. 466

actividades tales como la programación, organización y el control de gestión, en este sentido las funciones nuevas van más allá del control administrativo y pretende lograr que la Dirección General trabaje en una mejor forma, racionalizando los recursos de que se dispone. De la siguiente manera quedo integrada la estructura:

- Dirección de Area.
- Subdirección de Planeación y Análisis de Gestión.
- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Planeación.
- Subdirección de Analisis y Control Presupuestal.
- Departamento de Control del Presupuesto de Recursos Materiales.
- Departamento de Control del Presupuesto de Servicios.
- Subdirección de Servicios Administrativos.
- Departamento de Operación.
- Departamento de Logística.
- Departamento de Enlace de Personal.

De Agosto a Diciembre de 1985, derivado del recorte presupuestal esta Dirección absorbe las funciones de las Subdirecciones Administrativas de las Direcciones de Area y los Departamentos que las integran así como los Departamentos de Diagnóstico y Seguimiento, ello replantea el diseño de su organización por lo que agrupa funciones de carácter administrativo y adjetivo de planeación, control de gestión y sistematización.

"Las modificaciones organizacionales en el exterior por condiciones ambientales se totnan en general menos estables. Las condiciones económicas la disponibilidad y costo de materiales y el dinero, la innovación tenológica y de los productos. y las normas gubernamentales son factores que están cambiando con rapidez." (78)

Unidades Administrativas que se eliminaron de la Dirección de Control Administrativo:

- Subdirección de Servicios Administrativos, al titular de dicha Subdirección se le liquidó conforme a lo establecido por la ley.
- Departamento de Enlace de Personal, al titular de dicho Departamento se le liquidó conforme a lo establecido por la ley.

Las Unidades Administrativas que se reubicaron en esta Dirección son las siguientes:

- Dirección de Adquisiciones:
- Subdirección Administrativa al titular de dicha subdirección se le reubico en la Dirección de Control Administrativo en la Subdirección de Recursos Materiales.
- Dirección de Conservación y Mantenimiento:
- Departamento de Recursos Humanos y Materiales al titular de este se le reubica en la Dirección de Control Administrativo, como Jefe de la Unidad Jurídico - Laboral dependiendo de la Subdirección de Recursos Humanos.
- Departamento de Contabilidad al titular de este Departamento se le

(78) Certo C. Samuel **Administración Moderna** México Edit
Interamericana 1987 Pag. 288

reubica en la Dirección de Control Administrativo como Jefe de Departamento del Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales en la Subdirección de Recursos Financieros.

- Dirección de Servicios Generales:

- Subdirección Administrativa al titular de dicha Subdirección se le reubico en la Dirección de Control Administrativo, en la Subdirección de Recursos Humanos.

- Departamento Administrativo al titular de este se le reubico en la

- Dirección de Control Administrativo en el Departamento de Recursos Humanos.

- Dirección de Servicios Sociales:

- Departamento de Contabilidad y Presupuesto de Servicios al titular de este se le reubica en la Dirección de Control Administrativo, como Jefe de Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios en la Subdirección de Recursos Financieros.

- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento el titular de este se le reubico en la Dirección de Control Administrativo, en el Departamento de Control de Bienes Muebles.

Quedando la estructura de la Dirección de la siguiente manera:

- Dirección de Control Administrativo.

- Subdirección de Recursos Humanos.

- Unidad Jurídico - Laboral.

- Departamento de Recursos Humanos.

- Departamento de Administración de Sueldos y Salarios.

- Subdirección de Recursos Materiales.

- Departamento de Suministros.

- Departamento de Control de Bienes Muebles.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales.
- Departamento de Análisis y Verificación del Ejercicio del Presupuesto.
- Subdirección de Planeación y Análisis de Gestión.
- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Planeación.
- Departamento de Control de Gestión.

De Enero a Julio de 1986, la Dirección de Control Administrativo sufre modificaciones en su estructura derivado de la agrupación de funciones administrativas en esta Dirección y el crecimiento de la Subdirección de Planeación y Análisis de Gestión con las funciones adjetivas que desarrollan los Departamentos de Diagnóstico y Seguimiento, los cuales en Agosto de 1985, se suprimieron de la Dirección General, se vio en la necesidad de que la Subdirección de Planeación y Análisis de Gestión, se fusionara con la Secretaría Particular. En este sentido la Dirección de Control Administrativo, realiza únicamente funciones administrativas, que se agrupan en tres áreas: la administración de recursos financieros, humanos y materiales.

De ahí que esta Dirección tenga una estructura administrativa, la cual se consolida esta en tres aspectos quedando su organización de la siguiente manera:

- Dirección de Área.

- Subdirección de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Sueldos y Salarios.
- Unidad Jurídico - Laboral.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Departamento de Suministros y Servicios Administrativos.
- Departamento de Control de Bienes Muebles.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales.
- Departamento de Análisis y Verificación del Ejercicio del Presupuesto.

"El trabajo de la administración de recursos humanos se distribuye entre los departamentos de personal y otros departamentos". (79) Como a continuación se analiza.

En Agosto de 1986, la Dirección de Control Administrativo se le incorporó el Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal, cuya titular se encontraba como Jefe de Departamento de Piso de Ventas, ello se deriva de las transferencias de la Tienda de la S.H.C.P., con este cambio la Subdirección de Recursos Humanos de esta Dirección se ve beneficiada por complementar sus funciones, ya que con ello se realizan las siguientes actividades: Reclutamiento, Selección y Capacitación del personal de la Dirección General,

(79) Hampton R. David **Administración Mexico** Edit. Mc. Graw Hill 1987 Pág. 600.

quedando la estructura administrativa de la siguiente manera:

- Dirección de Área.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Sueldos y Salarios.
- Unidad Jurídico - Laboral.
- Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Departamento de Suministro y Servicios Administrativos.
- Departamento de Control de Bienes Muebles.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales.
- Departamento de Análisis y Verificación del Ejercicio del Presupuesto.

Derivado de pláticas sostenidas con las autoridades de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Organización y los Servidores Públicos de mandos medios de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, en los meses de Agosto a Diciembre de 1986, se logró un acuerdo con la Dirección de Organización, la cual conociendo la problemática y las funciones que lleva a cabo la Secretaría Particular y la Dirección de Control Administrativo, determinó que los Departamentos:

- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Sistematización.
- Departamento de Archivo.

Quedaran integrados en el Manual General de Organización de la estructura de la Dirección de Control Administrativo.

- La Unidad de Orientación e Información queda ubicada en forma directa a la Dirección General.

La estructura de la Dirección de Control Administrativo, conforme al Manual General de Organización de la S.H.C.P. de 1986, de la siguiente manera:

- Dirección de Area (Dirección Técnica Operativa).
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Sueldos y Salarios.
- Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Departamento de Suministros y Servicios Administrativos.
- Departamento de Control de Bienes Muebles.
- Departamento de Archivo.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales.
- Departamento de Análisis y Verificación del Ejercicio del Presupuesto.
- Departamento de Organización y Sistemas.
- Departamento de Sistematización.

De Enero a Octubre de 1987 la Dirección de Control Administrativo sufrió modificaciones entre ellos destaca el nombre de Dirección de Control Administrativo a Dirección Técnica Operativa, este cambio se

debe a que la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto estableció dicho nombre dada su estructura real y por encontrarse en ella los Departamentos de Organización y Sistemas y el de Sistematización, aunado a ello los aspectos de la Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

Se agrega a la estructura de esta Dirección una Unidad Staff en la Subdirección de Recursos Financieros la cual desarrolla funciones tales como:

- Unidad de Análisis y Evaluación Presupuestal. Analizar en forma consolidada el avance del Ejercicio del Presupuesto de la Dirección General, detectar problemáticas y proponer alternativas. Proponer e implantar mecanismos de control respecto a partidas sustantivas de la Dirección General. Establecer el sistema de indicadores presupuestales y llevar control de ingresos extraordinarios a nivel Dirección General.

"Conforme a los principios de la programación presupuestaria, un plan de desarrollo económico debe expresarse en presupuesto anual de manera que refleje, en la acción inmediata, las orientaciones y el sentido de los planes de desarrollo a largo y mediano plazo". (80)

Quedando su estructura de la siguiente manera:

- Dirección de Área.
- Subdirección de Recursos Humanos.

(80) Martner Gonzalo Planificación y Presupuesto por Programas México Edit. Siglo XXI 1981 Pag. 70.

- Unidad Jurídico - Laboral.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Sueldos y Salarios.
- Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Departamento de Suministros y Servicios Administrativos.
- Departamento de Control de Bienes Muebles.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales.
- Departamento de Análisis y Verificación del Ejercicio del Presupuesto.

Derivado del Decreto Presidencial del 4 de Enero de 1988, la Dirección Técnica Operativa, suprimio de su organización la Unidad Jurídico - Laboral, la cual fungia como órgano auxiliar de la conducción de las relaciones laborales de autoridades y trabajadores de la Dirección General, transformándose esta Unidad en una Oficina, cuyas funciones las absorbe la Subdirección de Recursos Humanos, quedándose la Dirección Técnica Operativa de la siguiente manera:

(Ver Anexos)

- Dirección de Área.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Sueldos y Salarios.
- Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal.
- Subdirección de Recursos Materiales.

- Departamento de Suministros y Servicios Administrativos.
- Departamento de Control de Bienes Muebles.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Servicios.
- Departamento de Presupuesto y Contabilidad de Recursos Materiales.
- Departamento de Analisis y Verificación del Ejercicio del Presupuesto.
- Unidad de Análisis y Evaluación Presupuestal.

En resumen la Dirección Técnica Operativa desde su creación en el año de 1980 y hasta 1993 se han realizado 11 reestructuraciones Esta Dirección crece en sus funciones y estructuras debido a la agrupación de funciones administrativas de otras áreas a está por lo que se agrupan en administración de recursos humanos, materiales y financieros.

Por lo que respecta a la Dirección de Servicios Sociales esta Dirección se encarga de la prestación de servicios a funcionarios y derechohabientes de la Institución.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

La Dirección de Servicios Sociales tiene su origen en el Departamento de Servicios Sociales. Es en el año de 1965, con la creación de la Dirección de Servicios Generales y Sociales, que el Departamento de Servicios Sociales quedó designado como Subdirección de Servicios Sociales, con cierta autonomía administrativa. Al quedar como Subdirección, se realiza una nueva concentración de Servicios, quedando bajo el control el Club Deportivo, la Academia de Capacitación, la Tienda, la Escuela Primaria y las Estancias Infantiles.

En 1974, por instrucciones del C. Secretario del Ramo se crea la Dirección General de Administración, generándose el cambio de la Subdirección de Servicios Sociales a Dirección de Servicios Sociales.

En el año de 1982, por acuerdo del C. Oficial Mayor, la Subdirección de Asuntos Culturales y Recreativos dependiente de la Dirección General de Comunicación, pasó a formar parte de la Dirección de Servicios Sociales.

Para el año de 1983, la Dirección de Servicios Sociales contaba con las siguientes cuatro Subdirecciones: (Ver Anexos)

- Subdirección de Comercialización, la que contaba con:

- Departamento de Compras.
- Departamento de Recepción y Almacén.
- Departamento de Piso de Ventas (Secc. I).
- Departamento de Piso de Ventas (Secc. II).
- Departamento de Finanzas.
- Departamento de Operación Interna.

- Subdirección de Servicios Sociales, la que estaba conformada por:

- Departamento de Actividades Deportivas
- Departamento de Actividades Educativas y Asistenciales.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Psicología y Trabajo Social.
- Departamento de Turismo Social.

- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas, la que estaba conformada por:

- Departamento de Difusión.
- Departamento de Programación de Eventos.
- Departamento de Talleres Culturales.
- Departamento de Operación Administrativa

- Subdirección Administrativa, la que estaba conformada por:

- Departamento de Recursos Humanos y Materiales.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento.
- Departamento de Contabilidad y Presupuesto.
- Departamento de Supervisión de Comedores.

De esta manera trabajó hasta finales de 1984.

La Dirección de Servicios Sociales en 1985 contaba con 5 Subdirecciones y 22 Departamentos, las áreas que la integraban se abocaban a prestar servicios sociales, controlar la Tienda de Hacienda, realizar actividades culturales y recreativas y efectuar funciones de tipo administrativo para la prestación de dicho servicio. A continuación se describe su estructura:

- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Comercialización.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Recepción y Almacén.
- Departamento de Piso de Ventas (Secc. I).
- Departamento de Piso de Ventas (Secc. II).
- Departamento de Finanzas.
- Departamento de Operación Interna.
- Departamento de Seguridad.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Departamento de Actividades Deportivas.
- Departamento de Actividades Educativas Asistenciales.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Psicología y Trabajo Social.
- Departamento de Turismo Social.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Departamento de Difusión.
- Departamento de Programación de Eventos.
- Departamento de Talleres Culturales.
- Departamento de Operación Administrativa.

- Subdirección Administrativa.
- Departamento de Recursos Humanos y Materiales.
- Departamento de Diagnostico y Seguimiento.
- Departamento de Contabilidad y Presupuesto.
- Departamento de Supervisión de Comedores.
- Subdirección del Patronato de Promotoras Voluntarias.
- Departamento de Servicios de Apoyo.
- Departamento de Coordinación de Ejecución.

Así se trabajó hasta el recorte de Julio de 1985.

Después del recorte de Julio de 1985 que correspondió a una disposición presidencial de efectuar ajustes a su estructura esta Dirección quedó integrada por 3 Subdirecciones de Area, 13 Departamentos, por lo que se redujo en la estructura, 2 Subdirecciones y 8 Departamentos. "La reforma administrativa es el proceso político-técnico de transformación de actitudes, procesos, procedimientos, sistemas y estructuras administrativas con el fin de hacerlos compatibles con planes y programas de desarrollo y dar al Estado su capacidad protagónica". (81)

Las Unidades Administrativas que desaparecieron fueron las siguientes:

- Subdirección Administrativa.

(81) Jiménez Castro Wilburg Administración Pública para el Desarrollo Integral México Edit. Fondo de Cultura Económica 1976 Pag 37.

- Subdirección del Patronato de Promotoras voluntarias.
- Departamento de Turismo Social.
- Departamento de Actividades Educativas y Asistenciales.
- Departamento de Recursos Humanos y Materiales.

A estas se les liquida conforme a la ley.

- Departamento de Servicios de Apoyo reubicado en la Dirección General de Aduanas.
- Departamento de Coordinación y Ejecución reubicado en la Dirección General de Aduanas.
- Departamento de Diagnóstico y Seguimiento se reubica en Subdirección de Recursos Materiales, Dirección de Control Administrativo.
- Departamento de Contabilidad y Presupuesto se reubica en la Subdirección de Recursos Financieros, Dirección de Control Administrativo.

A continuación se describe en forma detallada la estructura orgánica de esta Dirección:

- Dirección.
- Departamento de Supervisión de Comedores.
- Subdirección de Comercialización.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Recepción y Almacenamiento.
- Departamento de Piso de Ventas (Secc. I).

- Departamento de Piso de Ventas (Secc. II).
- Departamento de Finanzas.
- Departamento de Seguridad.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Departamento de Actividades Deportivas.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Psicología y Trabajo Social.
- Subdirección de Actividades Culturales.
- Departamento de Difusión.
- Departamento de Programación de Eventos.
- Departamento de Talleres Culturales.
- Departamento de Operación Administrativa.

De Enero a Julio de 1986 la Dirección de Servicios Sociales se modificó debido a:

- Departamento de Piso de Ventas se suprime de la estructura orgánica de la Dirección.
- Departamento de Seguridad, cuyo titular se transfiere a una plaza-puesto de la Dirección de Control Administrativo.

Queda integrada por 3 Subdirecciones de Area y 13 Departamentos de la siguiente forma:

- Departamento de Supervisión de Comedores.
- Subdirección de Comercialización.
- Departamento de Compras.

- Departamento de Recepción y Almacenamiento.
- Departamento de Piso de Ventas.
- Departamento de Finanzas.
- Departamento de Seguridad.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Departamento de Actividades Deportivas.
- Departamento de Psicología y Trabajo Social.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Departamento de Difusión.
- Departamento de Programación de Eventos.
- Departamento de Talleres Culturales.
- Departamento de Operación Interna.

Centralizándose en la Dirección de Control Administrativo, las funciones administrativas y de apoyo a esta Dirección.

De Agosto Diciembre de 1986 la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales transfiere al ISSSTE la Tienda de la Secretaria, lo que repercutió en la organización interna de esta Dirección de la siguiente forma:

a) En el aspecto de la estructura real, los siguientes Departamentos quedan de la siguiente forma:

- Departamento de Piso de Ventas, la titular del Departamento se incorpora como Jefe del Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal en la Dirección de Control Administrativo.

- Departamento de Supervisión de Comedores se incorpora a la Subdirección de Servicios Sociales.

Además de la Subdirección de Comercialización permanece en esta Dirección, ya que el personal de mandos medios de ésta no se transfirió a la tienda.

b) En el aspecto de la estructura formal, la situación fue la siguiente:

- Subdirección de Comercialización, no se consideró al titular en esta estructura por transferencia al ISSSTE.

- Departamento de Recepción y Almacenamiento, no se consideró al titular en estructura por transferencia al ISSSTE.

- Departamento de Compras, no se consideró al titular en la estructura por transferencia al ISSSTE y posteriormente renunció el 10. de Agosto de 1986.

- Departamento de Finanzas, no se consideró en la estructura al titular por transferencia al ISSSTE.

- Departamento de Seguridad, el titular de este Departamento, se le comisionó a partir de Octubre del 86. en la Tienda del Sindicato Nacional de la S.H.C.P.

- Departamento de Operación Interna, se suprime por renuncia de su titular en Agosto de 1986.

No fueron considerados en la estructura organica de la Dirección General debido a que de Agosto a Septiembre de 1986 la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto solicitó a la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales la información

referente a su estructura organica, con respecto a la Dirección de Servicios Sociales se le hizo de su conocimiento en pláticas, que se estaban llevando a cabo el proceso de transferencia de la tienda al ISSSTE, lo que originó que el manual de organización se suprimiera en la Subdirección de Comercialización.

De ahí que exista incongruencia entre la estructura aprobada por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y la estructura real de la Dirección, en la que a continuación se describe:

- Dirección.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Departamento de Actividades Deportivas.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Psicología y Trabajo Social.
- Departamento de Supervisión de Comedores.
- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas.
- Departamento de Difusión.
- Departamento de Programación de Eventos.
- Departamento de Talleres Culturales.
- Departamento de Operación Administrativa.
- Subdirección de Comercialización.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Recepción de Almacén.
- Departamento de Piso y Ventas.
- Departamento de Finanzas.

- Departamento de Seguridad.

De Enero a Junio de 1987 la Dirección de Servicios Sociales, se integra por tres Subdirecciones de Area las cuales son:

- Subdirección de Area (Comercialización).

- Departamento de (Compras).

- Departamento de Actividades Deportivas, se integra a la Subdirección de Comercialización.

- Departamento de Supervisión de Comedores anteriormente se integraba en la Subdirección de Servicios Sociales.

- Subdirección de Servicios Sociales que se integraba con:

- Departamento de Psicología y Trabajo Social cuya titular renunció.

Debido a la Subdirección de Servicios Sociales cambia de funciones realizando las del extinto Departamento de Actividades Educativas y Asistenciales.

- Subdirección de Actividades Culturales y Recreativas la cual se integraba por:

- Departamento de Difusión.

- Departamento de Programación de Eventos.

- Departamento de Talleres Culturales.

- Departamento de Servicios Administrativos, plaza-puesto de la Bolsa de personal.

Ninguno de estos Departamentos sufre cambio alguno, se quedan incorporados a esta Subdirección.

- Departamento de Operación Interna no se incluye en la estructura, la plaza-puesto de este Departamento perteneció a la Dirección General de Personal, por lo cual no pertenece a esta Dirección.

- Departamento de Recursos Materiales el que sustituye al Departamento de Ventas.

- Departamento de Recepción y Almacenamiento realiza funciones distintas a las desarrolladas, hasta Diciembre de 1986.

En Julio de 1987 la Dirección de Servicios Sociales se integra por 2 Subdirecciones de Area las cuales son:

- Subdirección de Comercialización.

- Departamento de Recepción y Almacenamiento.

- Departamento de Piso y Ventas.

- Departamento de Actividades Deportivas.

- Departamento de Supervisión de Comedores.

- Departamento de Finanzas el titular es reubicado en la Dirección de Control Administrativo.

- Departamento de Seguridad cuyo titular se encuentra comisionado en la Tienda del Sindicato Nacional de Hacienda y Crédito Público.

Esta Subdirección ya no realiza las actividades de control de la Tienda de Hacienda derivada del problema de la no transferencia de mandos medios, estos realizan funciones diversas de apoyo a la

Dirección de Servicios Sociales, como son la integridad familiar, apoyo en compras de esta Dirección y de asistencia social.

- Subdirección de Servicios Sociales, la cual se integra por:
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Actividades Educativas.

En esta Subdirección se realizan funciones es de carácter educativo, derivado de las Estancias Infantiles:

- Subdirecciones de Actividades Educativas y Recreativas, esta Subdirección a partir del mes de Julio por instrucciones del C. Oficial Mayor para como unidad staff de dicha oficialía, con los siguientes Departamentos:

- Departamento de Difusión.
- Departamento de Programación de Eventos.
- Departamento de Talleres Culturales.
- Departamento de Operación Administrativa.

Quedando la Dirección de Servicios Sociales con la siguiente estructura:

- Dirección de Servicios Sociales.
- Subdirección de Apoyo al Ingreso e Integración Familiar.
- Departamento de Recepción y Almacenamiento.
- Departamento de Apoyo en Compras.
- Departamento de Actividades Deportivas.
- Departamento de Supervisión de Comedores.

- Departamento de Seguridad.
- Subdirección de Servicios Sociales.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Actividades Educativas y Asistenciales.

"La racionalización administrativa aplica los métodos lógicos para optimizar las relaciones en un sistema administrativo. Se utilizan generalmente cuando se presentan dificultades de medición cuantitativa, y, por lo tanto, usualmente se refiere a la aplicación de técnicas administrativas aceptadas". (82)

Derivado del Acuerdo Presidencial del día 4 de Enero de 1988, publicado en el Diario Oficial de la Federación, en el cual se dispone de medidas de racionalización en la estructura orgánica, la Dirección de Servicios Sociales suprime de su estructura las siguientes funciones administrativas:

- Al titular de la Subdirección de Apoyo se le liquida conforme a la ley.
- Al titular del Departamento de Apoyo de compras se le liquida conforme a la ley.
- Al titular del Departamento de Seguridad se le liquida conforme a la ley.

Por lo tanto la estructura queda de la siguiente forma: (Ver Anexos)

- Dirección de Servicios Sociales.

- Subdirección de Servicios Sociales.
- Departamento de Actividades Educativas y Asistenciales.
- Departamento de Estancias Infantiles.
- Departamento de Supervisión de Comedores.
- Departamento de Actividades Deportivas.
- Departamento de Recursos Materiales.

Resumiendo la Dirección de Servicios Sociales desde su creación en el año de 1965 hasta 1993 se han realizado 8 reestructuraciones. Su actividad principal consiste en proporcionar a los funcionarios y derechohabientes las prestaciones de tipo educativo, cultural y efectuar funciones administrativas.

Por lo que toca a la Unidad de Orientación e Información es la encargada de informar al público usuario de la ubicación de funcionarios, así como de recibir quejas de los servicios prestados por la Institución.

UNIDAD DE ORIENTACIÓN E INFORMACION

El 5 de Mayo de 1973, de conformidad al Acuerdo Presidencial de ese mismo año, se crea la Unidad Central de Orientación, Información y Quejas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quedando adscrita a la Dirección General de Prensa, Memoria, Biblioteca y Publicaciones (actualmente Dirección General de Comunicación).

En 1976 y principios de 1977, la Unidad Central de Orientación Información y Quejas fue adscrita a la Dirección de Servicios Sociales de la Dirección General de Administración.

De conformidad al Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial del 19 de Septiembre de 1977, se determina que esta Unidad quede adscrita a la Dirección General de Administración, quedando de la siguiente manera:

- Unidad Central de Orientación Información y Quejas.
- Jefatura.
- Coordinación.
- Supervisión.
- Analista de Información.
- Agentes de Información.

El 15 de Junio de 1978, la Unidad de Orientación Información y Quejas, dependiendo de la Dirección General de Administración, establece una organización más amplia, que le permitiera restablecer el Sistema de Orientación e Información el trámite y gestión de asuntos públicos, localización de funcionarios y áreas físicas, para poder cumplir con estas funciones, la Unidad se integra de la siguiente forma:

- Subunidad de Recepción, Información y Quejas.
- Subunidad de Capacitación y Actualización.
- Subunidad de Diseño y Actualización de medios.

Además se le integran 20 Edecanes y 8 Módulos de Información.

Esta estructura administrativa permaneció estática, sin ningún cambio hasta 1983.

En 1983-1984 cuando la Dirección General de Administración cambia de denominación y de funciones por Dirección General de Servicios y Recursos Materiales, esta Unidad queda adscrita a la Dirección General con base en ello sus funciones a desarrollar fueron:

- Atender al público que asiste a la Secretaría, orientando y proporcionando información que requiera así como de captar, analizar y evaluar la opinión que tiene el público de los servicios que se proporciona a la Dependencia.

Por la índole de sus funciones, y por el ámbito en que se desarrollan la Unidad, se integra por 37 módulos de información, quedando integrada de la siguiente manera: (Ver Anexos)

- Unidad Central de Orientación, Información y Quejas.
- Departamento de Orientación e Información.
- Departamento de Actualización e Infobanco.
- Departamento de Diseño.
- Departamento de Quejas y Sugerencias.
- Departamento Administrativo.

Durante 1985 la Dirección General determinó se realizará un estudio de organización de esta Unidad Central, a efecto de conocer la situación que guardaba esta Unidad y proponer alternativas de solución, ya que el sistema de orientación e información esta subdividido dentro de esta Secretaría en:

- a) Subsistema de Orientación e Información Técnica, quien opera este Subsistema es la Subsecretaría de Ingresos.
- b) El Subsistema de Quejas y Denuncias cuya responsabilidad recae en la Contraloría Interna de la Secretaría.
- c) El Subsistema de Información Relevante de Localización, Ubicación y Trámite de Asuntos, Funcionarios y Áreas físicas dentro de la Dependencia.

A cada uno de estos Subsistemas se le integraba los recursos humanos y materiales indispensables para que funcionaran, es decir existía

una descentralización de personal y módulos como ejemplo: de estos 37 módulos existentes con un promedio de 2 Servidores Públicos por cada módulo, de los cuales 33 Servidores Públicos se encontraban en Oficinas Federales de Hacienda del D.F.

Con base a lo anterior la Dirección General propuso a la Oficialía Mayor la reasignación de las funciones, los recursos humanos y materiales del Sistema de Orientación, Información y Quejas en las siguientes Unidades Administrativas de la Secretaría:

- a) Dirección de Asistencia al Contribuyente por ser responsable del Subsistema de Orientación, Información y Quejas.
- b) Contraloría Interna por ser responsable del Subsistema de Quejas y Denuncias.
- c) La Unidad Central de Orientación, Información y Quejas, responsable del Subsistema de información relevante sobre localización, ubicación trámite de asunto, áreas físicas y funcionarios de la Dependencia.

Aunado a ello coincide la Decisión Presidencial de Julio de 1985 de efectuar recorte de personal, en las Secretarías de Estado. En consecuencia el planteamiento de la Dirección General a la Oficialía Mayor es recibido con beneplácito.

Los Jefes de Departamento que fueron liquidados conforme a la ley fueron los siguientes:

- Departamento de Quejas y Sugerencias.
- Departamento de Diseño.

Fueron reubicados en diferentes Unidades Administrativas de la Secretaria:

- Unidad Central de Información y Quejas al titular se reubicó en la Dirección de Adquisiciones.
- Departamento de Orientación e Información a la Dirección de Control Administrativo.
- Departamento de Actualización e Infobanco como Jefe de Oficina en la Subunidad de Actualización y Evaluación.
- Departamento Administrativo el Jefe de este, se reubico como Jefe de Unidad de Orientación e Información.

Al ser aprobado el estudio de reubicación de funciones, personal y módulos de información la Oficialía Mayor determinó que la Unidad quedase integrada de la siguiente manera.

- Unidad de Orientación e Información.
- Subunidad de Normatividad (nivel Jefatura de Oficina).
- Subunidad de Orientación e Información (nivel Jefatura de Oficina)
- Subunidad de Actualización y Evaluación (nivel Jefatura de Oficina)

En resumen la Unidad de Orientación e Información y Quejas se origino en el año de 1973 para el año de 1985 se realizaron un total de 7 reestructuraciones, siendo sus funciones la de orientar al público

usuario de ubicación de funcionarios, por la atención a quejas originadas de un mal servicio prestado por funcionarios de la Institución sobre todo en oficinas recaudadoras, para el año de 1988 esta Unidad de Orientación desapareció como tal.

De lo presentado hasta aquí se realizó un Dictamen Técnico cuyo propósito consiste en estimar la situación administrativa de la Secretaría.

DICTAMEN TECNICO

Diagnóstico de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales

El objetivo de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales en este periodo consiste en la prestación de servicios y suministro de recursos materiales para el desarrollo de los programas de las Unidades Administrativas de la Secretaría.

Sus funciones principales son las de planear, organizar y dirigir las actividades relacionadas con la prestación de servicios sociales, culturales y educativos, así como efectuar las adquisiciones, la conservación y mantenimientos de los bienes muebles e inmuebles y la prestación de servicios generales a las diferentes dependencias de la misma.

La Planeación Estratégica organizacional de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales en los Recursos Humanos incluyen políticas, amplias modificaciones estructurales, así como de procedimientos que afectan a la organización reestructurándose ciertas áreas administrativas y modificándose el número de empleados, afectándose así con ello la dicha planeación estratégica.

De acuerdo a lo anteriormente señalado se puede decir que las metas generales en sus diferentes direcciones fueron cumplidas de acuerdo a

la estrategia tomando en cuenta estructuras y procedimientos organizacionales.

La planeación organizacional del periodo de 1983-1988 puesta en marcha por el Lic. Miguel de la Madrid planteo una reordenación de tipo económico y político del país. Considerando lo anteriormente planteado se describe a continuación el analisis de la situación organizacional que guarda cada una de las direcciones de área para de esta manera poder determinar el grado de optimización de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Secretaría en el periodo de 1983 a 1988 y como consecuencia de la racionalización del gasto público.

DIRECCION DE ADQUISICIONES

La Dirección de Adquisiciones en 1983 tiene como objetivo el satisfacer oportunamente las necesidades de bienes muebles y materiales de uso y consumo de las dependencias de la Secretaría, buscando las mejores condiciones en cuanto a precio, ya que "es muy importante tomar en cuenta el costo total, el costo fijo, semifijos y variables" (83) se deduce que en toda organización para el correcto desarrollo de decisiones y estrategias concretas y una mejor toma de decisión se vale de la investigación de operaciones diseñándose modelos específicos para la resolución de variedad de problemas como son los estudios de inventarios, transportes y almacenamiento, estudios de costos y líneas de espera para los que pueden ser directos e indirectos. De acuerdo al presupuesto, programas y objetivos de la administración pública, la clasificación por objeto del gasto tiene como finalidad identificar los bienes y servicios para funcionar tales como servicios personales, arrendamientos de edificios, compras de estantes, adquisición de escritorios, tinta, papel, y demás materiales.

La clasificación de acuerdo a la finalidad del gasto ordena cada uno de los conceptos de gasto, los cuales son uniformados para "los distintos organismos públicos, y el sistema de contabilidad fiscal

(83) Buffa S Elwood Administración de Operaciones México Edit. Limusa 1981 Pag. 61.

controla que ese dinero se gaste efectivamente en los fines a que se destino".(84)

"La clasificación por objeto del gasto es la base del llamado presupuesto tradicional, o presupuesto enumerador del ITEM (Conjunto de información por ordenador). En un presupuesto-programa la clasificación por objeto del gasto se combina con la clasificación por programas de las actividades ligando de esta manera lo que se va a realizar con lo que se debe de adquirir.

La clasificación de que se trata permite ordenar e identificar sistemáticamente los usos que se dará al dinero asignado a cada programa o actividad. Por esto se debe de identificar el tipo de bienes y servicios que se van a comprar para cumplir los programas."(85)

Además de tomarse en cuenta la calidad, garantía y servicio; así como el mantener actualizado su control y sustituir, adquisiciones mediante la rehabilitación, conservación y utilización efectiva del equipo existente conservando con esto el patrimonio de la Secretaría, al 31 de Agosto de 1983 se atendieron 4,220 requerimientos con un total de 203 millones de bienes suministrados. Por lo tanto se debe de tener en cuenta que el material se debe de encontrar en existencia o ser entregado en una fecha definida para satisfacer los requerimientos oportunamente tomando en cuenta la ruta, programación y despacho de los mismos.

(84) Martner Gonzalo Planificación y Presupuesto por Programas México Edit. Siglo XXI 1981 Pág. 153

(85) Ibidem Pág. 154

La ruta se refiere al establecimiento de la trayectoria de operacion y orden que seguirán la distribución de los materiales.

La programación es la asignación de los valores de tiempo para la ejecución de las diversas operaciones en forma ordenada y sincronizada.

El despacho proporciona la autoridad sobre que materiales mover, donde y cuando.

En 1983 a esta Dirección se le agregaron las funciones de Mantenimiento Conservación y Rehabilitación del mobiliario y equipo, además del Control de sus Bienes Nuebles, y de un Departamento que llevara a cabo dichas funciones observándose un crecimiento estructural del 18% .

En el año de 1984 se observo una fluctuación decreciente en el poder adquisitivo de nuestra moneda sin embargo fueron atendidos 6,139 requerimientos con un total de 199 millones de bienes suministrados, lo cual representa un 31.25% más de requerimientos atendidos aun y cuando se observo una disminución en su presupuesto de 4 millones esto es en 1.97% con respecto al año anterior.

En este periodo se observa que las funciones del control de los Bienes del Acervo Patrimonial se encontraba integrada por 3 Departamentos los cuales son:

El control de los Bienes Culturales, Captación e Investigación y el de Reestructuración y Conservación, viendose incrementada su estructura en 4 puestos más esto es en un 30.7% con respecto a 1983,

estableciéndose los objetivos, políticas y normas que rigen las actividades de dicha reestructuración.

En el año de 1985 aún y cuando en este periodo sufrió México un sismo el 17 y 20 de septiembre se tuvieron que emplear mayor número de recursos con respecto a 1984 se atendieron 6,353 requerimientos con un total de 371 millones de bienes suministrados representando un 3.36% con respecto al periodo anterior, se observa un incremento de 172 millones de pesos eso es en un 46.36% en relación con el ejercicio pasado, aún y cuando por el sismo se vieron en la necesidad de atender de inmediato los requerimientos apremiantes no hubo necesidad de contratarse más empleados por lo que hay una mejor distribución de las cargas de trabajo observándose armonía, cooperación, rendimiento y desarrollo de cada hombre, los cuales son puntos esenciales de la administración científica de Taylor. (86)

Algunos inmuebles fueron reparados sin necesidad de desocuparse, no existiendo problemas para su operación, fueron los casos de Estancias Infantiles, Edificios del Palacio Nacional, Talleres de Gráficas, Contraloría Interna y Dirección General de Fiscalización. También se hicieron esfuerzos a fin de contar con espacios utilizables en bodegas y almacenes de la Secretaría, las ubicadas en Canal Nacional y en Eulalia Guzmán además de aprovechar el oportuno ofrecimiento de PEMEX para disponer de una bodega de 10 mil metros

cuadrados ubicada en Tlanepantla Estado de México.

En estos lugares fueron almacenados mobiliario, archiveros, maquinas de escribir, calculadoras y diversas pinturas rescatadas.

Esta Dirección realizo la cuantificación del mobiliario recuperado, estimándose en aproximadamente 50 mil bienes muebles.

Por otra parte cabe mencionar que únicamente se arrendaron espacios para déficit menores y con carácter temporal teniendo en cuenta que no se hicieron trabajos de adaptación de oficinas, redes telefónicas, acabados, etc. ya que ocasionarían un gasto elevado no recuperable.

Aunado a lo anterior esta Dirección sufre nuevos cambios originados por disposición presidencial en el capitulo 1000, la cual determina que el Departamento de Diagnóstico y Seguimiento dependa de los Directores de Area viendose nuevamente modificada su estructura.

Por el recorte presupuestal de este año esta Dirección se ajusta reduciéndose en 1 Subdirección y 3 Departamentos lo cual representa una reducción del gasto público y un adelgazamiento estructural del 23.5%.

Con esta politica de reducción de puestos a nivel mandos medios se observa una estructura de tipo funcional originándose una supervisión más directa a estas funciones evitándose la departamentalización y por lo tanto la especialización y el crecimiento horizontal.

"Un departamento es un grupo único de recursos establecido por la administración para ejecutar alguna tarea organizacional". (87)

Esta Dirección queda integrada por: 1 Dirección, 3 Subdirecciones y 9 Departamentos dando un total de 13 plazas con las cuales se conserva hasta la fecha.

Para el año de 1988 la situación que atraviesa nuestro país dificulta la función de comprar debido al constante incremento de los precios de los artículos requeridos. Sin embargo se lograron atender 1,702 requerimientos.

En resumen el objetivo de esta Dirección es satisfacer oportunamente las necesidades de bienes muebles y de materiales de uso y consumo de las dependencias de la Secretaría. Aún y después de las reestructuraciones se atendieron mayor número de requerimientos con menos recursos humanos por lo que se estima que en lo que se refiere a la administración de recursos en esta Dirección se logró la optimización. Debido a una mejor distribución de las cargas de trabajo lográndose la eficiencia y optimizándose de esta manera el gasto público.

Aunado a lo anterior en la Dirección General se cuenta con la conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles de la que hablaremos a continuación.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

El objetivo de la Dirección de Conservación y Mantenimiento en 1983 fue el proporcionar a las diversas áreas de la Secretaría instalaciones adecuadas y funcionales mediante la construcción remodelación y adaptación de sus centros de trabajo, para coadyuvar al cumplimiento de sus programas anuales.

Los trabajos de conservación de 1983-1984 en lo que se refiere a ordenes de servicio para mantenimiento de inmuebles de equipos de seguridad de comunicaciones y electromecánica, ascendieron a 37,283 ordenes atendidas, con un monto estimado de 230 millones de pesos. Estos trabajos se realizaron con aproximadamente 400 trabajadores en 99 inmuebles que ocupó la Secretaría en el área metropolitana, los que tienen una superficie de 889,152 m².

Por lo que respecta al programa de inversiones de la Secretaría, relacionado con la construcción de inmuebles es necesario enfatizar que para 1984 se hizo una reducción considerable al no continuar las obras suspendidas tratando de terminar solamente aquellas que por su grado de avance y urgencia requerían su terminación.

En este año de 1984 esta Dirección cimentó su estrategia de desarrollo de acuerdo a las políticas de restricción del gasto público y mejor aprovechamiento de las instalaciones existentes a efecto de optimizar los recursos humanos y materiales, se busco la

racionalización de la infraestructura inmobiliaria, principalmente la ubicación de los inmuebles, en la ubicación del espacio por dependencia en equipos telefónicos y de intercomunicación, en instalaciones especiales y en reserva territorial con el fin de darle prioridad a lo estrictamente necesario, evitando con esto lo suntuario y los trabajos de menor relevancia.

Durante este periodo se iniciaron parte de las obras presupuestales para 1984 y se reorientaron algunas otras entre las que se pueden mencionar las aduanas de Monterrey, León, Queretaro, así como la sección aduanal de Tlaxcala. Se orientaron los recursos de adaptación para otras con mayor prioridad como es la aduana de la mesa de otay y la reconstrucción de la aduana de Pantaco.

En principios de 1985 permanece igual que en 1983 abocándose sus funciones a la planeación y al control de obras, así como de mantenimiento de inmuebles de equipo electromecánico y comunicaciones. Además de realizar funciones adjetivas en cuanto al control de recursos humanos, materiales y contables los cuales se efectuaban en la Subdirección Administrativa. Existiendo 2 Departamentos que dan apoyo en aspectos técnicos.

Resulta importante mencionar que después de los sismos se realizó una evaluación de los inmuebles que poseía la secretaría en el área metropolitana. Se realizaron un total de 52 peritajes, efectuados por técnicos de la Dirección y por empleados particulares.

Se establecieron programas prioritarios entre los que se pueden mencionar:

- a) Racionalizar el uso de los inmuebles aprovechando la oportunidad de reubicación.
- b) Racionalizar todos los sistemas de instalaciones especiales, servicios y equipos que se encontraban en forma discontinuada.
- c) Llevar a cabo la reubicación de las diversas dependencias afectadas por los sismos al Conjunto Hidalgo.

Después del recorte de julio de 1985 por instrucciones superiores se efectuaron ajustes a la estructura organizacional de esta Dirección reestructurándose en base a la planeación estratégica se efectuaron finalidades políticas y objetivos tendientes a mejorar financieramente a la Institución orientada a cambios cuantitativos y cualitativos como al mejoramiento de los índices de gasto, mayor productividad (Recursos Humanos y Materiales), quedando integrada por 2 Subdirecciones de Área y 8 Departamentos con la cual permanece hasta 1987 viéndose un adelgazamiento de 7 Unidades con respecto a la estructura de 1983 lo cual representa un 38.8% menos de su plantilla de personal. De las cuales 4 fueron suprimidas y 2 reubicadas.

Con esta racionalización de plazas no se ve afectada en la atención de requerimientos aprovechándose eficientemente al personal que permanece en sus puestos enumerándose sus objetivos y las funciones que le son propias, lográndose una mejor distribución de trabajo y aprovechamiento del recurso humano asignando actividades específicas, limitadas y concretas para cada uno de ellos (Escuela Científica de Taylor).(88)

(88) Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración** México Edit. Mc. Graw Hill 1981 Pag. 47

En 1986 esta Dirección se integra por 2 Subdirecciones y 8 Departamentos siendo sus funciones de carácter sustantivo como la conservación y mantenimiento de los edificios considerando equipos y servicios de la Secretaría. Las funciones administrativas y de apoyo las absorbe la Dirección de Control Administrativo.

Debido a funciones de la Dirección cambia de nomenclatura.

En 1988 el programa prioritario de esta Dirección consiste en proporcionar instalaciones adecuadas y funcionales para las diversas dependencias de la Secretaría, mediante la construcción, remodelación y adaptación de sus centros de trabajo para coadyuvar al cumplimiento de sus actividades.

Este programa se ha adecuado a las políticas de restricción del gasto y mejor aprovechamiento de las instalaciones existentes, a efecto de optimizar los recursos humanos y materiales y, priorizar lo estrictamente necesario. Se busco racionalizar la infraestructura inmobiliaria principalmente en la ubicación de los inmuebles y en la ocupación del espacio por dependencia, así como en lo relativo a equipos telefónicos y de intercomunicación, instalaciones especiales y reserva territorial.

En este periodo se dio atención a 9,000 ordenes de servicio de mantenimiento de inmuebles y equipos de seguridad, comunicaciones y electromecánicos. Estos trabajos se realizaron con aproximadamente 200 trabajadores en los 107 inmuebles que ocupa la Secretaría en el area metropolitana.

En 1988 por Decreto Presidencial se establecen medidas de racionalización administrativa reduciendo así su estructura de servidores de mandos medios en un Departamento, con esta supresión se observa que existe una reducción de 45.5% con respecto al número existente de Unidades Administrativas, permaneciendo así hasta 1989 lográndose de esta manera un ahorro en el gasto público presupuestal. Esta reestructuración se realizó de acuerdo a la planeación estratégica que se efectuó en base a las finalidades políticas y objetivos tendientes a mejorar financieramente a cualquier Institución que se orienta a cambios cuantitativos y cualitativos lográndose mayor productividad y eficiencia en los recursos humanos así como de los recursos materiales.

En resumen el objetivo de la Dirección es la conservación y mantenimiento de los recursos materiales, sus actividades se abocan a funciones de carácter sustantivo. Después de las reestructuraciones se atendieron mayor número de requerimientos en comparación al inicio del sexenio, deduciéndose que se logró optimización en el uso y aprovechamiento de los recursos, reduciéndose de esta manera el gasto público así como también dando cumplimiento a uno de los lineamientos de la política estratégica del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado.

Por lo que se refiere a la Dirección de Servicios Generales esta Dirección realiza funciones de carácter adjetivo como a continuación se indica.

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

En objetivo fundamental de la Dirección de Servicios Generales en 1983 fue el facilitar el desarrollo de las funciones encomendadas a las dependencias de la Secretaría ubicadas en el Distrito Federal, proporcionándoles oportuna y eficazmente los servicios que requieren conforme a las políticas establecidas.

Este tipo de servicios se manifiestan en el mantenimiento de la limpieza, operación de elevadores, vigilancia, transportación de personal y bienes, recepción, despacho y guarda ordenada de documentación, funciones operativas que requieren ser ajustadas constantemente conforme al mecanismo de la reforma administrativa. Los servicios prestados fueron 777,699 m2 aseados; 581,942 m2. vigilados; ó.707 reparaciones de vehículos; 2.46 millones de expedientes controlados y 3.8 millones de expedientes consultados.

En este periodo la Dirección estaba integrada por 3 Subdirecciones y ó Departamentos con esta estructura administrativa esta Dirección se mantiene hasta julio de 1985 a pesar de la modificación que se dio en la Dirección General cambio de nombre a Dirección General de Personal.

En el año de 1984 sigue con sus funciones sustantivas y operativas al igual que en 1983. En este periodo los servicios prestados fueron los siguientes: 253,303 m2 aseados; 581,942 m2 vigilados; 9,644

reparaciones de vehículos; 3.89 millones de piezas de correspondencia recibidas y 20 millones de expedientes controlados. Aun y cuando se observo un incremento notablemente en el trabajo no tuvo la necesidad de incrementar su plantilla de personal lográndose que las funciones fueran realizadas en forma eficiente por los empleados por una mejor distribución de las cargas de trabajo, así como de una especialización de cada uno de ellos asignándoles actividades específicas, limitadas y concretas definiéndose en cada puesto objetivos y funciones propias, pudiéndose determinar de esta manera la autoridad y responsabilidad correspondiente.

Para el año de 1985 debido al sismo del 19 y 20 de Septiembre esta Dirección le dio prioridad a la atención de 276,520 m2 aseados; 3.99 millones de piezas de correspondencia recibidas; 2.89 millones de piezas de correspondencia despachadas; 54 ascensores operados y 12,509 reparaciones de vehículos.

En este año derivado del acuerdo presidencial en el cual se ordeno el ajuste presupuestal en el capítulo 1000 esta Dirección sufre modificaciones en su organización interna eliminándose 1 Departamento y se reubicaron dentro de la Dirección General, la Subdirección administrativa con sus departamentos reduciéndose de esta manera su estructura orgánica en un 40%. Aun y cuando se observa una reducción importante a nivel mandos medios de esta Dirección pudo atender mayor número de requerimientos, además de proporcionar la vigilancia requerida en inmuebles dañados evitando el saqueo de los mismos. Asimismo el personal de intendencia de la Dirección se destaco por el acarreo de los bienes muebles la estiba de los

transportes y sistematizado almacenamiento, observándose debido a lo anteriormente señalado una adecuada coordinación de tareas prioritarias y emergentes ante la situación apremiante que se vivió en este periodo.

Asimismo se eficiente al máximo los recursos humanos optimizándose los recursos materiales y ampliándose para este caso el gasto presupuestal.

En 1986 por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación se implanto el sistema nacional de protección civil dentro de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, es en este sentido en que dicha Dirección sufre cambios adicionandosele 2 Departamentos más incrementándose así en un 33% con respecto a 1985.

En base a esta estructura administrativa opera hasta 1987.

Por otra parte en 1988 se atendieron entre otras cosas 5,042 m2. de vigilancia permanente y realizándose 7,792 reparaciones de vehículos. Aun y cuando se observa la reducción de la estructura administrativa en un 20% y además de que se integra el Departamento de Control de Servicios a la Subdirección de Normatividad en comparación a 1983, observándose un incremento en la atención de sus requerimientos, estructura con la que permanece en 1989.

Con la reducción de recursos humanos se observa que en la Dirección se trabajo mejor, reduciendo su costo deduciendose que reorganizando a los recursos existentes se puede trabajar mas eficientemente

lográndose la optimización y disminución del gasto presupuestal planeado para esta administración.

En resumen, esta Dirección después de las reestructuraciones administrativas trabajo más eficientemente abocándose a funciones de carácter sustantivo, transfiriéndose las funciones de apoyo y administrativas a la Dirección Técnica Operativa ya que esta Dirección se aboca a funciones de administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

El objetivo de la Dirección Técnica Operativa es la planeación, normación, organización y dirección de las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, control de inmobiliario, equipos y material de oficina.

En 1983 cambia su denominación a Dirección de Control Administrativo y Presupuestal, derivado del cambio de la Dirección de Personal a Dirección General de Personal.

Las principales funciones de la Dirección son: dictar políticas, normas, criterios y lineamientos para coordinar y controlar las adquisiciones, los servicios generales, los contratos de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, además de dar un seguimiento y control del ejercicio del presupuesto en materia de servicios sociales, recursos materiales y de dictar políticas internas en el uso y manejo de los recursos materiales de la Dirección General.

La plantilla para lo anterior a nivel mando medio es de 8 elementos.

En el año de 1984 esta Dirección se enfoca como una Dirección de planeación y control también del seguimiento de los procedimientos y simplificación de los mismos en el área de adquisiciones.

En este año cambia de nombre siendo ahora el de Dirección de Control Administrativo y por consiguiente con sus funciones de normación y fijación de criterios en el aspecto de administración de recursos humanos, financieros y materiales, y del establecimiento de criterios y metodología en materia de organización y sistemas a los departamentos de Diagnóstico y Seguimiento quedando integrada su estructura por igual número de elementos que en el ejercicio de 1983. Asimismo respecto a esta estructura se observa que en cada puesto tiene actividades específicas, limitadas y concretas, lo mismo que la supervisión del jefe hacia subordinados y mandos medios es de un 50% y 33% respectivamente considerándose estrecha y casi directa en la relación jefe-subordinado por lo que organizacionalmente no se considera adecuada debido al crecimiento horizontal y no vertical observándose capacidad ociosa en el nivel mandos medios y por lo tanto triangulación de información, incrementándose por consiguiente el gasto público por este concepto en esta dependencia de la S.H.y C.P. .

Además la responsabilidad de las facultades que se les confiere a los titulares no se encuentra bien definidas pudiéndose observar que en todo órgano burocrático es difícil delimitar dichas responsabilidades.

En el año de 1985 esta Dirección cambia nuevamente de nombre a Dirección de planeación y control ya que es hasta este año se integraron puestos los cuales se encargarían del control y coordinación de las actividades y por lo tanto de una racionalización

de materiales, incrementándose su estructura en un 27% con respecto a 1984.

En esta Dirección debido al recorte presupuestal absorbe funciones de las subdirecciones de área observándose solamente la eliminación de un puesto reubicándose 11 en esta Dirección la cual vuelve a cambiar su nomenclatura a la de Control Administrativo quedando ahora integrada por 16 puestos a nivel mando medio.

En el año de 1986 se observa una reducción de 4 puestos a nivel mandos medios, lo cual representa un 25% menos con respecto al año anterior debido esto a una agrupación de funciones administrativas, y a la fusión de las Áreas de Planeación y Control de Gestión con la Secretaría Particular por lo que a partir de esta fecha ésta Dirección realiza únicamente funciones administrativas por lo que se puede ver que en cada puesto debe ser definido y enumerado su objetivo y las funciones propias viéndose con esto una racionalización en el gasto presupuestal programado.

Debido a lo anteriormente señalado se puede observar que a cada puesto se le debe de asignar actividades específicas, limitadas y concretas para lo cual la responsabilidad y la autoridad correlativa pueda ser precisada en cada uno de ellos.

En el año de 1987 esta Dirección cambió nuevamente su nombre de Control Administrativo a Técnica Operativa debido a su estructura real y de encontrarse en ella los Departamentos de Organización, Sistemas y Sistematización, aunado a ellos los aspectos de la Administración de Recursos Humanos, Materiales y Administrativos.

Se integra en este año una unidad Staff aumentando un puesto a nivel mandos medios con respecto a 1986 lo cual representa un 7% pero en 1988 se suprime la Unidad Jurídico-Laboral quedando con igual cantidad de nivel mandos medios que en 1987.

En resumen esta Dirección se ve incrementada su estructura debido esto a que fueron transferidos a esta área todas las funciones de carácter administrativo abocándose la Dirección Técnica Operativa a la administración de recursos humanos, materiales y financieros.

Por lo que respecta a la Dirección de Servicios Sociales esta Dirección se encarga de proporcionar servicios de tipo social, asistencial y económico a los empleados y derechohabientes de la Secretaría.

DIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

El objetivo de la Dirección de Servicios Sociales en 1983 fue el proporcionar a los empleados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a sus familiares derechohabientes, las prestaciones de carácter social, asistencial y económico, en sus ámbitos recreativo, deportivo y cultural asume un papel preponderante, ya que independientemente de compensar los ingresos de los trabajadores, este tipo de prestaciones están orientadas a la superación personal y a la integración y fortalecimiento socio-económico de la familia.

En este periodo existieron 7 estancias infantiles que prestaron servicio a 1,346 infantes con edades de 2 meses a 6 años. La escuela primaria atendió a 1,500 alumnos complementando su formación con actividades de salud e higiene y de integración familiar. El club deportivo atendió 14,630 derechohabientes. Asimismo se realizaron 333 eventos culturales.

En este mismo programa existió el servicio de comedor que atiende las necesidades de las estancias infantiles la escuela primaria, la Dirección General de Casa de Moneda y la Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores, con un total de 9,000 comidas diarias.

En la Dirección de Servicios Sociales existió también la necesidad de establecer un servicio de venta de artículos de primera necesidad, elevándose el poder adquisitivo de los trabajadores de la Secretaría, esta responsabilidad se llevo a traves de Hacienda.

En este periodo la tienda atendió 975,000 clientes con un total de ventas de 1,984 millones de pesos. Las compras ascendieron a 2,554 millones, mientras que los gastos de operación fueron 253 millones de pesos. De las ventas totales el 60% correspondió al rubro de alimentos y el 10% al vestido y calzado.

Para lo anteriormente mencionado esta Dirección en este año contaba con una plantilla de 24 puestos a nivel mandos medios de esta manera trabajo hasta finales de 1984.

Por lo que se refiere organizacionalmente se pudo observar que existía en cada una de las Subdirecciones un 25% de supervisión directa a cada Jefe de Departamento por lo que se considera viable.

Para el año de 1984 existieron 7 estancias infantiles, atendiéndose a 1,373 infantes con edades de 2 meses a 6 años, la escuela primaria presto servicios a 1,500 alumnos, complementando su formación con actividades de salud e higiene y de integración familiar. El club deportivo satisfizo los servicios de un total de 15,202 derechohabientes. Asimismo, se realizaron 441 eventos culturales.

Dentro del mismo programa existió el servicio de comedor, que atendió las necesidades de las estancias infantiles, la escuela primaria, la Dirección de Casa de Moneda y la Dirección General de Talleres e Impresión de Estampillas y Valores con aproximadamente 9,000 comidas diarias.

Con objeto de elevar el poder adquisitivo de los trabajadores de la Secretaría, existió también la responsabilidad de otorgar el servicio de venta de artículos de primera necesidad al precio de costo, a través de la tienda de Hacienda.

De esta manera se atendieron 1,255,193 clientes, alcanzando un total de ventas por 4,493.0 millones de pesos, en tanto las compras ascendieron a 6,095.0 millones de pesos y los gastos de operación sumaron 3.56.0 millones de pesos.

Así mismo se puede observar que se atendieron mayor número de requerimientos en este periodo con respecto al anterior concluyéndose que por lo que respecta a la atención de infantes hubo un incremento de 27 lo cual representa un 2% en comparación al ejercicio anterior, además de atender 572 derechohabientes más el club deportivo esto es 3.76% mayor que el año anterior, asimismo se realizaron adicionalmente 108 eventos culturales más o sea añadiéndose 24.48% al año anterior, en la tienda se atendieron 280,193 clientes adicionales que en 1983.

En base a lo anteriormente señalado se observo en 1984 el aprovechamiento del personal, con el mismo número se atendieron mayor número de requerimientos las cargas de trabajo estuvieron mejor distribuidas, evitándose así capacidad ociosa en los empleados. Por lo que respecta a su estructura se considera que es viable ya que el tramo de supervisión y control en la mayoría de los casos es de un 25 a 33 % hacia subordinados no existiendo triangulación de información y, a que las actividades de la Dirección son agrupadas de acuerdo a la función que les corresponde, además de que los objetivos y las funciones le son propias.

En el año de 1985 la Dirección de Servicios Sociales contaba con 28 puestos a nivel mando medio observándose así que con respecto al

periodo anterior existe un incremento en su plantilla de 4 puestos lo cual representa un 14.26% más en comparación a 1983 y 1984.

Después del recorte de Julio por disposición presidencial se efectuaron ajustes a la estructura la cual se redujo en 10 puestos a nivel mando medio representando esto un 35.71% reduciéndose así el gasto público.

En este año se efectuaron programas prioritarios debido al sismo ocurriendo en México el 19 y 20 de septiembre por lo que se atendieron 1,485 infantes de 2 meses a 6 años en las estancias infantiles, la escuela primaria presto servicio a 1,500 alumnos. Además se proporciona el servicio de comedor con 7,000 raciones alimenticias diarias, el cual atendió las necesidades de las estancias infantiles, la escuela primaria, Casa de Moneda y Talleres de Impresión de Estampillas y Valores. La tienda de la Secretaría de Hacienda, atendió a 4 mil clientes diarios en promedio mejorando considerablemente el servicio en surtido y calidad.

El Club Deportivo funciono como albergue para damnificados a causa del sismo. no prestandose servicio a los derechohabientes de septiembre a marzo de 1986. Asimismo, se llevaron a cabo 331 eventos culturales.

Debido a lo anterior se puede deducir que se distribuyeron mejor las cargas de trabajo reduciéndose el presupuesto programado considerablemente ya que sin la necesidad de contratar más empleados se pudo atender mayor número de requerimientos como a continuación se describe: Se atendieron 112 infantes más lo cual representa el 7.54%

adicional con respecto al año anterior, además de la atención a damnificados en el club deportivo de lo cual no se obtuvo el dato del número de ellos. La tienda aumento su atención al público en 204,807 con respecto al año anterior lo cual representa el 14.04%

La estructura resulta ser viable ya que la supervisión de supervisor a subordinados es de 16 a 33% por cada funcionario público de mando medio observándose que las actividades de la Dirección son agrupadas de acuerdo a la funciones inherentes, constituyendo departamentos o secciones determinadas.

En el año de 1986 se suprime un puesto mas el de Departamento de Piso de Ventas quedando su estructura integrada por 17 puestos por lo que la distribución de cargas de trabajo son absorbidas por un solo Departamento viéndose así que no existe capacidad ociosa en el puesto restante optimizándose así los recursos humanos que permanecen en la plantilla.

En el año de 1987 la Dirección tuvo como objetivo el proporcionar a los empleados de esta Secretaría y a sus familiares derechohabientes, prestaciones de carácter asistencial, económico, social, recreativo, deportivo y cultural. Por la situación económica que vivió el país este programa desempeño un papel preponderante, ya que independientemente de compensar los ingresos de los trabajadores, propicia la superación personal y la integración y fortalecimiento socio-económico de la familia.

Los programas prioritarios de este periodo fueron la atención de 7 estancias infantiles que atendieron 1,500 infantes de 2 meses a 6

años de edad; 1 escuela primaria con 1,500 alumnos, cuya formación se complemento con actividades de salud e higiene y de la integración familiar, y el club deportivo que atendió a 2,417 socios. Adicionalmente incluye el servicio de comedor proporcionandose aproximadamente 5,000 comidas diarias y atendió las necesidades de las estancias infantiles, la escuela primaria y la Dirección General de Talleres de Impresion de Estampillas y Valores.

Este programa se atendio con 10 funcionarios de mandos medios viéndose así reducida su estructura en 8 elementos lo cual representa un 44.44% menos en relación al ejercicio anterior. La organización resulta factible en una de sus Subdirecciones conservandose un 25% de supervisión hacia subordinados, y no factible en una de ellas ya que la supervisión es del 50% hacia cada uno de los servidores públicos lo que la hace ser directa, deduciendose que existe triangulación de información y por lo tanto capacidad ociosa en estos puestos aunque sus funciones y actividades sean diferenciadas.

Asimismo en el programa prioritario se dio atención adicionalmente a 15 infantes en comparacion al 86 aún y cuando se observa una reducción considerable en la plantilla, ademas en este periodo no se observa la Venta de Piso debido a que las funciones fueron transferidas al ISSSTE por lo que en este punto ya no existe información.

Por otra parte en esta Dirección se da uno de los principios importantes de la organización la cual nos dice que un área debe ser estructurada lo mejor posible al menor costo (EFICIENCIA).

En el año de 1988 derivado de un acuerdo presidencial de racionalización en la estructura orgánica, la Dirección suprime actividades de tipo administrativo las cuales son las siguientes Subdirección y Departamento de Apoyo y al Departamento de Seguridad por lo cual la estructura orgánica quedo integrada por 7 puestos reduciéndose así en un 30%.

Por lo anterior concluyo, que transfiriéndose a otras áreas funciones no necesarias y eliminándose otras en la Dirección General, además de una mejor distribución de las cargas de trabajo se puede reducir el presupuesto programado por ejercicio de la Dirección, viéndose así que aún y cuando se fue reduciendo la estructura en el periodo de 1983-1988 en un 70.83% se pudo observar que los requerimientos fueron atendidos en forma óptima aún y cuando estos fueron incrementándose en cada uno de los años aprovechándose así mejor a los recursos humanos existentes lográndose la eficiencia por lo que podemos hablar de una buena administración en la Dirección de Servicios Sociales. Esta Dirección a finales de 1988 paso a formar parte de la Dirección de Personal. La Dirección por sus funciones resulta irrelevante para la administración de recursos materiales, dado que sus funciones son de naturaleza culturales, educativas y asistenciales.

Al igual que está dirección la Unidad de Orientación e Información por sus funciones carece de importancia para la administración de los recursos materiales.

UNIDAD DE ORIENTACION E INFORMACION

El objetivo general de la Unidad de Orientación e Información en 1983 fue el contribuir a facilitar la relación de toda persona con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya sea en ejercicio de sus derechos o en cumplimiento de sus deberes, orientándole, informándole y atendiendo sus quejas y sugerencias con el propósito de que reciba los servicios que presta la Secretaría en las mejores condiciones de eficiencia y oportunidad en un ambiente de cordialidad y confianza. En este año la Unidad de Orientación, Información y Quejas contó en el área metropolitana con 37 módulos de información en operación y 60 agentes que la atendieron. En el periodo del presente año se otorgó servicio a 1,393,312 personas en los distintos módulos y se atendieron 215,000 llamadas telefónicas.

Para lo anterior la Unidad estaba integrada por 6 puestos-plaza permaneciendo así en el año de 1984, se observa que su organización es viable ya que la supervisión de supervisor a supervisado es de 20% por lo que no se puede mencionar que exista duplicidad de funciones ni triangulación de información.

En el año de 1984 conformada la Unidad por el mismo número de módulos y de agentes se atendieron 1,572,039 personas observándose que con respecto al año anterior se incremento en 178,727, lo cual representa el 11.37% más en relación al periodo pasado además de atenderse 261,253 llamadas telefónicas esto es 46,253 más o sea el 17.70% adicional al año de 1983.

A consecuencia de lo anteriormente señalado se puede deducir que hubo una mejor distribución de las cargas de trabajo en este año ya que con el mismo número de personal se atendieron mayores requerimientos por lo que de acuerdo a principios de organización se puede mencionar que las actividades de la Unidad son agrupadas de acuerdo a la función que les corresponde, constituyendo departamentos específicos (DEPARTAMENTALIZACIÓN).

La estructura organizacional resulta ser viable debido al tramo de control el cual le corresponde un 20% de supervisión considerándose adecuada no existiendo duplicidad de funciones.

En el año de 1985 por orden de la Dirección General se realizó un estudio de organización debido a que el sistema de orientación ya se encontraba en la Secretaría debido a esto se efectuó la reasignación de las funciones, recursos humanos y materiales a unidades administrativas de la Secretaría aunado a ello coincide la decisión presidencial de efectuar el recorte de personal de las Secretarías de Estado realizándose la liquidación de 2 Departamentos y fueron reubicados en diferentes unidades administrativas los cuatro puestos restantes.

Por consiguiente quedó conformada por el Titular de la Unidad y 3 jefaturas de Departamento.

La estructura físicamente desaparece como Unidad para 1988.

En resumen aún y cuando se observa que a medida que se van efectuando las reestructuraciones los recursos se optimizan, las funciones de esta área no son necesarias para la administración de los recursos materiales y sí genera gasto público.

La evaluación administrativa tiene la finalidad de establecer la situación real de la administración de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales como a continuación se menciona.

EVALUACION ADMINISTRATIVA

En la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales por la Política Estratégica que planteo el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado para su periodo de gobierno de 1983-1988 trajo consigo innumerables beneficios organizacionales y administrativos debido a que se tuvo que satisfacer las necesidades, que como se observo cada año se vieron incrementadas estas fueron satisfechas con un menor numero de recursos humanos.

Por lo que se deduce que se distribuyeron mas eficazmente las cargas de trabajo encontrandose reducción de capacidad ociosa en cada uno de los funcionarios públicos de mandos medios, además se redujo la triangulación de información tratandose de hacer menos estrecho el tramo de control y de supervisión de jefes hacia subordinados.

Antes de la reestructuración se observa excesiva departamentalización en cada una de las áreas siendo su crecimiento horizontal y no vertical lo que organizacionalmente se considera poco viable.

En cuanto a la administración de recursos materiales se refiere al programa relevante de la Dirección de Adquisiciones el cual consiste en satisfacer oportunamente las necesidades de bienes muebles y materiales de uso y consumo de la Secretaría, buscando las mejores condiciones en cuanto precio, calidad, garantía y servicio; igualmente mantener actualizado su control y sustituir adquisiciones mediante la rehabilitación efectiva de equipo existente preservando así el patrimonio de la Secretaría.

Aún y cuando se observaron incrementos en los precios de los artículos se pudieron atender mayor número de requerimientos con menor cantidad de bienes suministrados.

La Dirección realiza la administración de materiales de acuerdo a las funciones que tienen que desempeñar:

a) Clasificación la cual consiste en identificación, codificación y catalogación de datos referentes a los materiales y proveedores para facilitar la utilización del equipo.

b) Normalización y establecimiento de patrones se caracteriza definiéndose los instrumentos y la especificación de los materiales y su empleo en el sistema.

c) Gestión de existencias es responsable de la programación de las necesidades de los materiales de la vigilancia del volumen de existencias, de los plazos de entrega de los proveedores.

d) Valoración de las existencias entradas y salidas de materiales (contabilización).

e) La compra de materiales integra elementos como la catalogación de los proveedores y los materiales sobre la base de los suministrados, para la normalización y el establecimiento de patrones.

f) La enajenación de los materiales se caracteriza por la venta en el mercado de bienes inservibles obsoletos, en desuso en existencias excesivas.

g) Control de calidad que sean acordes a las especificaciones definidas en los patrones de materiales.

h) El movimiento y transporte a) externo a la empresa el mercado b) interna usuarios de los materiales.

i) El almacenamiento guarda y conservación, prestación de locales para las existencias.

Las funciones de administración de materiales resulta ser obsoleta aún y cuando se cumplan las especificaciones debido a que los registros de entradas y salidas de los materiales se llevan a cabo en tarjetas. Dificultandose y resultando tardada la administración, si se utilizara equipo de computo se podría agilizar la contabilidad, llevar un mejor inventario y registro del stock en almacén. Beneficiando de esta manera la administración de recursos humanos y materiales.

PROPUESTA DE REESTRUCTURACION

DIRECCION DE ADQUISICIONES

En cuanto a la administración de recursos humanos se refiere se propone lo siguiente:

1.- Realizar estudios de cargas de trabajo para poder determinar la posibilidad de reducción de puestos a nivel mandos medios en esta Dirección ya que sus funciones son sustantivas y por lo tanto se consideran indispensables para la óptima administración de los recursos materiales.

Por otra parte en cuando a la administración de los recursos materiales se señalan los siguientes puntos:

1.- Se propone instalar equipo de computo para la administración e inspección de materiales, ya que implica la colocación de dispositivos mecánicos que se regulan a si mismos a través de un proceso de retroalimentación.

El proceso típico de compras:

- a) Enumerar de las fuentes posibles de suministro.
- b) Selección de la fuente.
- c) Determinación del método más económico de entrega e itinerarios.
- d) Expedición de la orden de compra.
- e) Seguimiento y expedición.

- f) Recepción e inspección.
- g) Control de material e inventario.
- h) Analisis de valor.
- i) Disposición de la chatarra y del material salvado.

La automatización elimina la conservación de registros defensivos para contratos gubernamentales en los cuales el gobierno requiere que el contratista pruebe que el comprador obtuvo las cotizaciones adecuadas para los artículos comorados, y que los precios sean compatibles con los del mercado.

2.- Realizar estudios de cargas de trabajo a todas las Subdirecciones antes y después de la instalación de sistemas.

El aprovisionamiento incluye actividades involucradas en la obtención de materiales a un costo mínimo, transportarlos, almacenarlos, así como el hacerlos llegar a su destino.

El control de inventarios es un elemento vital en la administración de materiales y es un área en donde el personal de los departamentos de compras de materiales tienen responsabilidades significativas así como oportunidades que afectan al desempeño global de la organización

3.- Por lo que se menciona en el párrafo anterior que el departamento de aprovisionamiento absorva las funciones del departamento de inventarios, porque la relación que existe entre estos dos departamentos es estrecha aun y cuando sean independientes y de esta manera tener un mejor control de los materiales.

DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

Por lo que a recursos humanos se refiere en esta Dirección se deben de considerar los siguientes puntos:

1.- Se propone realizar estudios de cargas de trabajo en esta Dirección para poder determinar si es susceptible la reducción de puestos a nivel mando medio, ya que el mantenimiento y la conservación de los bienes muebles e inmuebles son trascendentes ya que se trata de dar un óptimo uso a los materiales y equipo de oficina, así como a los edificios propiedad de la Secretaría.

Esta dirección realiza funciones de carácter sustantivo después de las reestructuraciones por lo que sus funciones se consideran importantes para la realización adecuada de la administración de materiales.

Por otra parte en cuanto a recursos materiales se refiere se proponen los siguientes puntos:

1.- Racionalizar el uso de los inmuebles aprovechando la oportunidades de reubicación.

2.- Racionalizar todos los sistemas de instalaciones especiales, servicios y equipos que se encontraban en forma descoordinada.

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

En cuanto a recursos humanos se refiere se propone:

1.- Efectuar estudios de cargas de trabajo para poder establecer si se pueden fusionar algunos departamentos, ya que se mostro que con menor número de recursos humanos se satisficieron en forma eficiente más requerimientos.

2.- Eliminar el servicio de elaboradoras en los edificios de la Secretaría, ya que este no es indispensable.

Por otra en la administración de recursos materiales se proponen los siguientes puntos:

3.- Realizar estudio del área de transportes ya que se deben de establecer rutas específicas y planeadas de acuerdo a las necesidades de la Secretaría.

La responsabilidad del departamento de transporte incluye la carga que llega a la institución por cualquier medio, además del transporte dentro de la misma Secretaría. Debiendose de tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Determinación de tarifas.
- b) La selección de transportistas y las rutas.
- c) Gastos por carga y los trámites relativos a reclamaciones.
- d) La localización de los embarques demorados o perdidos.
- e) La determinación de las posibilidades de reducir los costos mediante la consolidación de embarques y aprovechando las tarifas especiales que ofrecen diversas compañías de transporte.

f) La negociación de tarifas y servicio con las compañías de transporte.

DIRECCION TECNICA OPERATIVA

Se propone para la administración de los recursos humanos los siguientes puntos.

1.- Realizar estudios de cargas de trabajo para poder determinar si es susceptible la reducción de puestos de nivel mando medio, ya que ésta dirección realiza funciones adjetivas, de administración de recursos humanos, materiales y financieros y vigilancia de los mismos recursos.

2.- Dar frecuente capacitación a los funcionarios de la Dirección para que de esta manera realicen en forma más eficiente sus funciones.

Asimismo para la administración de los recursos materiales se propone lo que a continuación se señala:

1.- Revisar las normas, políticas y lineamientos para el control de los materiales, ya que esta Dirección es la responsable de la correcta administración de los mismos.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

1.- Se propone establecer el nivel de importancia de las funciones de esta Dirección para el personal de la misma, ya que para la

administración de recursos materiales, es totalmente innecesaria para ver la viabilidad de eliminarse completamente de la estructura.

2.- En caso de permanecer en estructura realizar estudios de cargas de trabajo para ver la posibilidad de fusionarse los departamentos de actividades educativas y asistenciales con el de actividades deportivas, así como el de estancias infantiles con el de supervisión de comedores.

UNIDAD DE ORIENTACION E INFORMACION

1.- Eliminar el area como tal ya que sus funciones no se consideran indispensables para el objetivo y buen funcionamiento de la Secretaría, así como para la administración de los recursos materiales.

C O N C L U S I O N E S

En cuanto a Recursos Humanos se concluyen los siguientes puntos:

- Al inicio del sexenio en la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales se encontraba mas personal de mandos medios que el necesario.
- Después de las reestructuraciones desaparece la triangulación de información entre los funcionarios y por lo tanto la duplicidad de funciones.
- Debido a la racionalización administrativa se optimizo el aprovechamiento de los recursos humanos, reduciendose vicios burocráticos.
- Se logro una disminución de 19 puestos con los que se quedaron en sus puestos se atendieron mayor número de requerimientos con menor cantidad de bienes suministrados.

En cuanto a la administración de recursos materiales se refiere se concluye lo siguientes:

- Se logro un mejor aprovechamiento llevandose un mejor control de los recursos materiales.
- Rehabilitandose el equipo que se encontraba en condiciones de seguir funcionando, se pudo aprovechar mayor tiempo sin tenerse que reemplazarse totalmente, ocasionandose con esto menor gasto.

- La administración de los recursos materiales resulto ser poco eficiente ya que esta se realizaba por medio de registros de tarjetas.

- En cuanto a las Direcciones de Area como la de Servicios Sociales y la Unidad de Orientación e Información, son consideradas irrelevantes dado que no se realizan en ellas funciones sustantivas para la administración de recursos materiales.

- Se pudo determinar que los transportes de los materiales no se realizaban ordenadamente o bajo establecimiento de rutas por lo que la entrega resulto ser tardada.

- Introducción del concepto de optimización de recursos materiales en el sector público.

ANEXOS

CUADRO ANALITICO DE MANDOS MEDIOS DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES

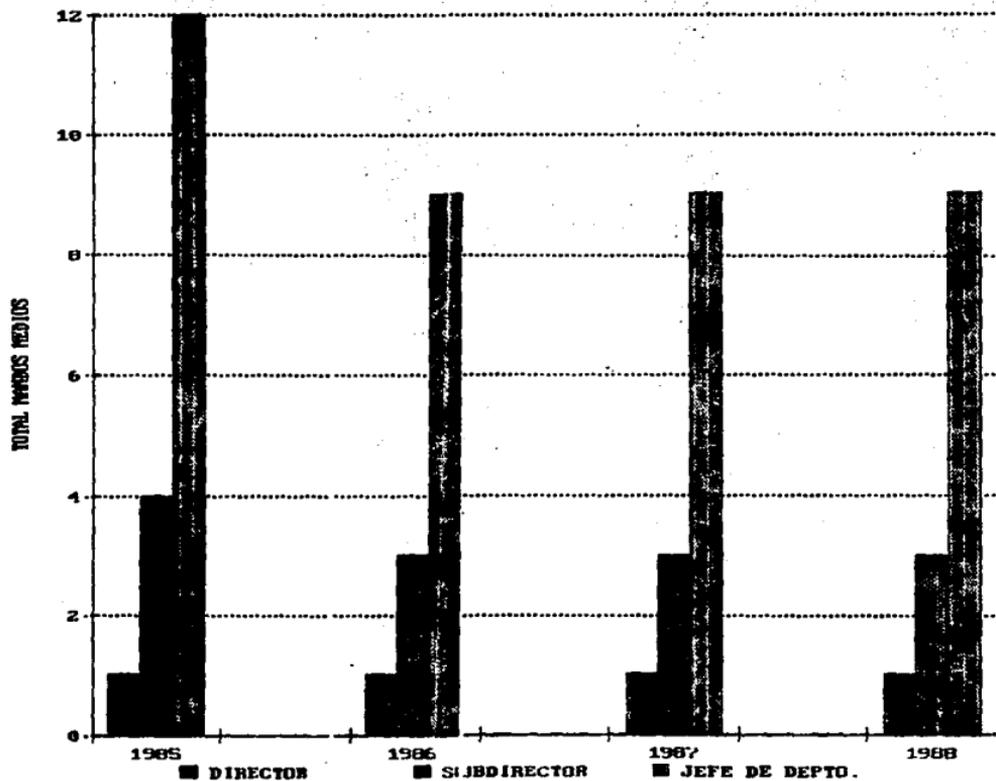
UNIDADES ADMVAS.	1985		1986		1987		1988		TOTAL
	DEPTO.	SUBD.DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.		
INCORPORADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUPRIMIDAS	3	0	0	0	0	0	0	0	-3
REUBICADAS	0	1	0	0	0	0	0	0	-1
TOTAL MANDOS MEDIOS	3	1	0	0	0	0	0	0	-4

UNIDADES ADMVAS.	1985	1986	1987	1988	DIF.
DIRECCION	1	1	1	1	0
SUBDIRECCION	4	3	3	3	-1
JEFS. DEPTO.	12	9	9	9	-3
TOTAL MANDOS MEDIOS	17	13	13	13	-4

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL MANUAL DE ORGANIZACION Y LA ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES

UNIDAD ADMVA.	1984		1985		1986		1987		1988		1989	
	MAN.O	EST.R	DIFS.									
DIRECCION	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
SUBDIRECCION	4	4	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0
DEPARTAMENTOS	12	12	0	9	9	0	9	9	0	9	9	0
TOTAL MANDOS MEDIOS	17	17	0	13	13	0	13	13	0	13	13	0

DIRECCION DE ADQUISICIONES



CUADRO ANALITICO DE MANDOS MEDIOS DE LA DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

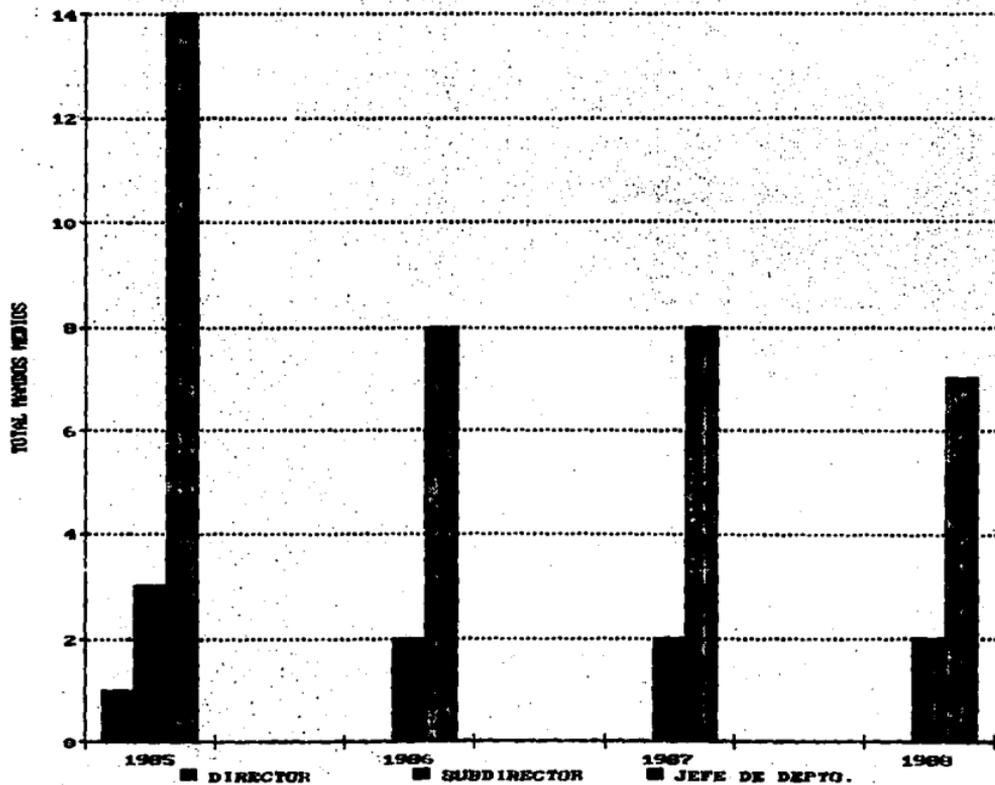
UNIDADES ADIVAS.	1985	1986	1987	1988	DIF.
DIRECCION	1	1	1	1	0
SUBDIRECCION	3	2	2	2	-1
DEPARTAMENTOS	14	9	8	7	-7
TOTAL MANDOS MEDIOS	18	11	11	10	-8

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	1985		1986		1987		1988		TOTAL
	DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.	
SUPRIMIDAS	4	1	0	0	0	0	1	0	-6
REUBICADAS	2	0	0	0	0	0	0	0	-2
TOTAL	6	1	0	0	0	0	1	0	8

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL MANUAL DE ORGANIZACION Y LA ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

UNIDAD ADMINISTRATIVA	MAN.O EST.R. 1984		MAN.O EST.R. 1986		MAN.O EST.R. 1987		EST.R. 1988	
	1984	DIFS.	1986	DIFS.	1987	DIFS.	1988	DIFS.
DIRECCION	1	1	1	1	1	1	1	0
SUBDIRECCION	3	3	2	2	2	2	2	0
DEPARTAMENTOS	14	14	7	8	1	7	8	1
TOTAL MANDOS MEDIOS	18	18	10	11	1	10	11	1

DIR. CONSERVACION Y MANTENIMIENTO



CUADRO ANALITICO DE MANDOS MEDIOS DE LA DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

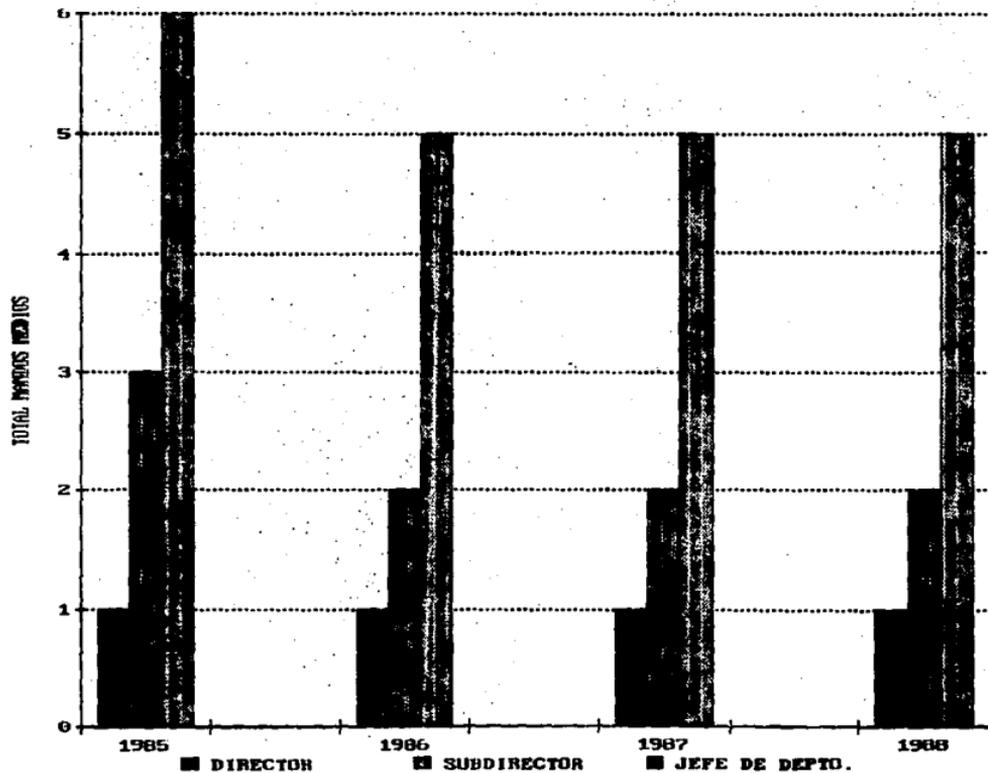
UNIDADES ADMVS.	1985	1986	1987	1988	DIFERENCIAS
DIRECCION	1	1	1	1	0
SUBDIRECCION	3	2	2	2	-1
DEPARTAMENTOS	6	5	5	5	-1
TOTAL MANDOS MEDIOS	10	8	8	8	-2

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	1985		1986		1987		1988		TOTAL
	DEPTO.SUBD.	0	DEPTO.SUBD.	0	DEPTO.SUBD.	0	DEPTO.SUBD.	0	
INCORPORADAS	1	0	1	0	0	0	0	0	2
TOTAL	1	0	1	0	0	0	0	0	2

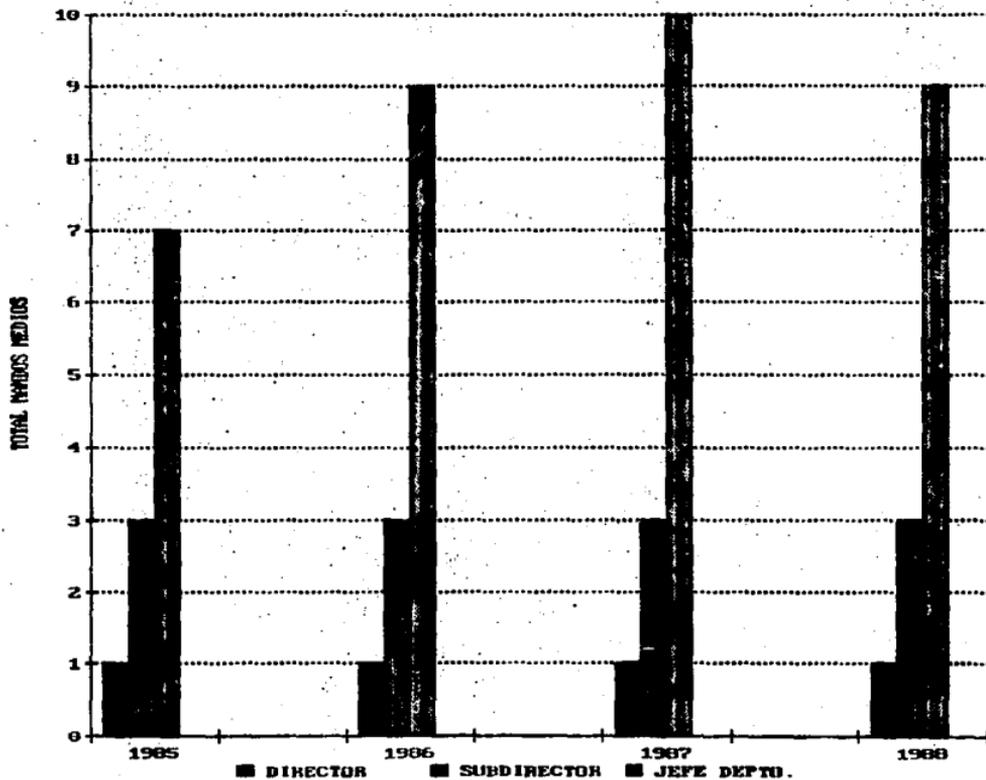
CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL MANUAL DE ORGANIZACION Y LA ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA	MAN.O EST.R. 1984			MAN.O EST.R. 1986			MAN.O EST.R. 1987			EST.R. 1988		
	1984	1984	DIFS.	1986	1986	DIFS.	1987	1987	DIFS.	1988	1988	DIFS.
DIRECCION	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
SUBDIRECCION	3	3	0	2	2	0	2	2	0	2	0	0
DEPARTAMENTOS	6	6	0	4	5	1	4	5	1	5	1	0
TOTAL MANDOS MEDIOS	10	10	0	7	8	1	7	8	1	8	0	0

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES



DIRECCION TECNICA OPERATIVA



CUADRO ANALITICO DE MANDOS MEDIOS DE LA DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

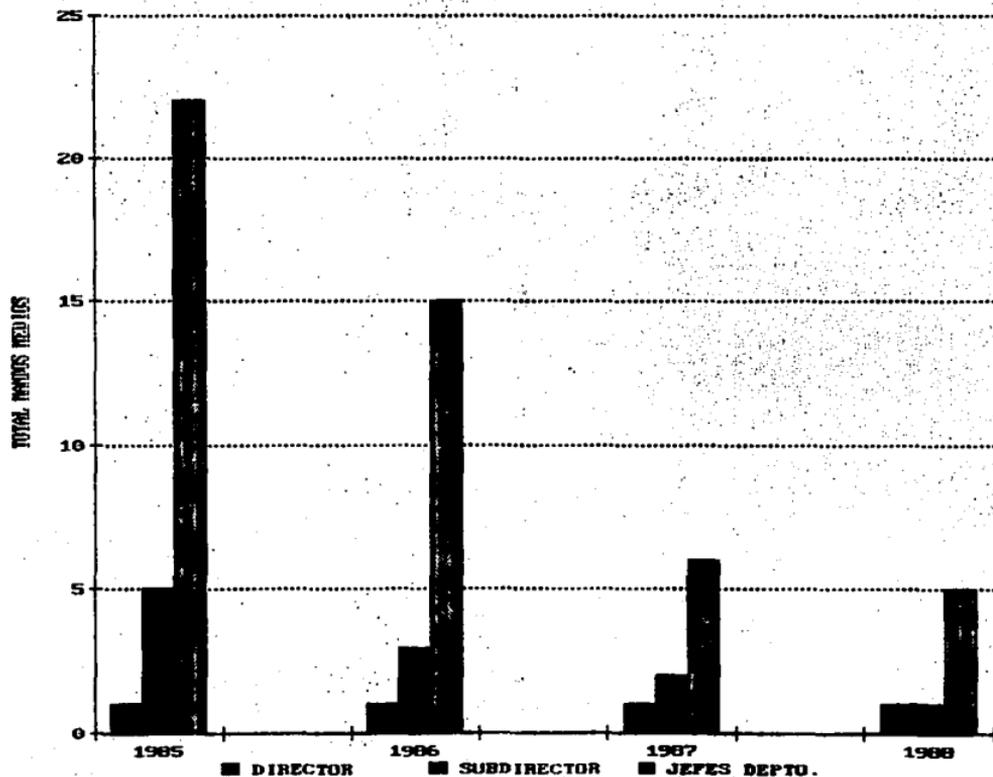
UNIDAD ADMIVA.	1985	1986	1987	1988	DIF.
DIRECCION	1	1	1	1	0
SUBDIRECCION	5	3	2	1	-4
JEFE DE DEPARTAMENTO	22	15	6	5	-17
TOTAL MANDOS MEDIOS	28	19	9	7	-21

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	1985		1986		1987		1988		TOTAL
	DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.	DEPTO.	SUBD.	
SUPRIMIDAS	3	2	2	0	4	1	2	1	15
REUBICADAS	4	0	2	0	1	0	0	0	7
TOTAL	7	2	4	0	5	1	2	1	22

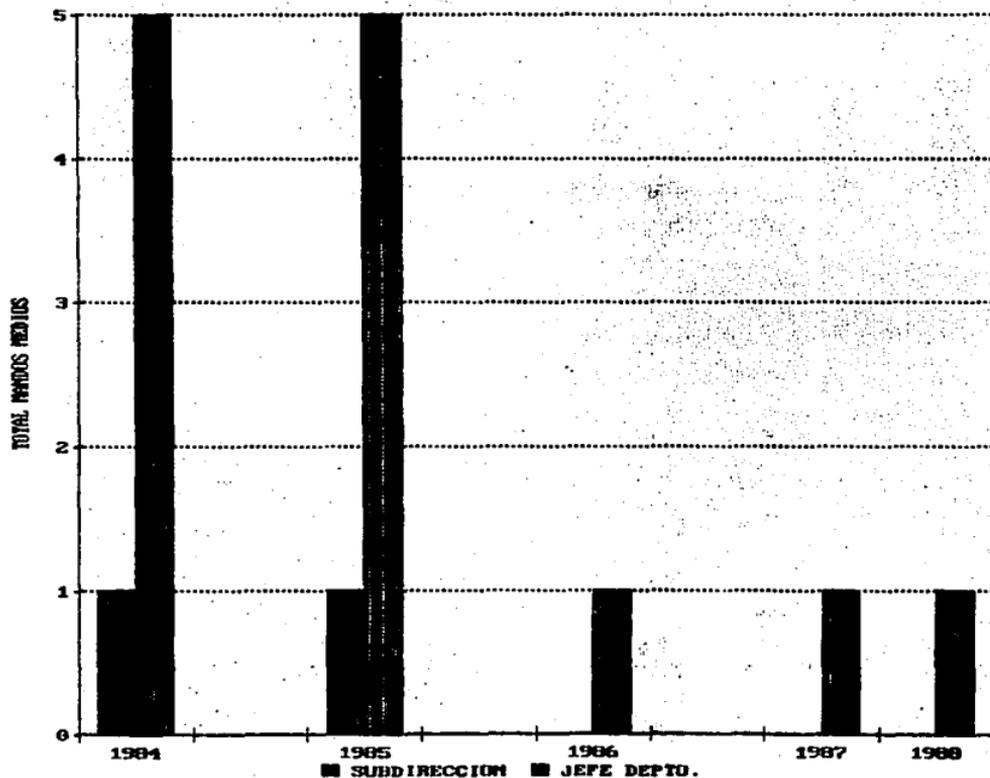
CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL MANUAL DE ORGANIZACION Y LA ESTRUCTURA DE MANDOS MEDIOS DE LA DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA	MAN.O 1984		EST.R. 1984	DIF.	MAN.O 1986		EST.R. 1986	DIF.	MAN.O 1987		EST.R. 1987	DIF.	EST.R. 1988		DIF.
	1984	1984			1986	1986			1987	1987			1988	1988	
DIRECCION	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
SUBDIRECCION	4	4	0	2	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0
JEFE DE DEPARTAMENTO	18	19	1	7	14	7	4	7	3	5	2	3	5	2	2
TOTAL MANDOS MEDIOS	23	24	1	10	18	8	6	10	4	7	3	4	7	3	3

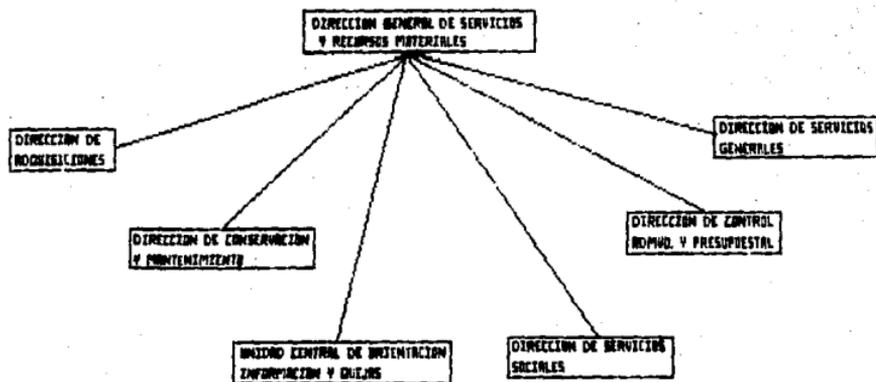
DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES



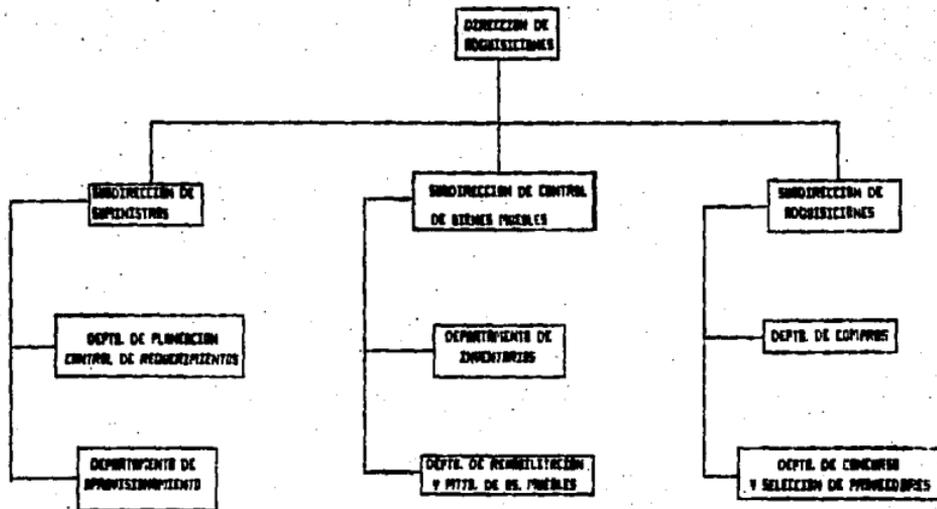
UNIDAD DE ORIENTACION E INFORMACION



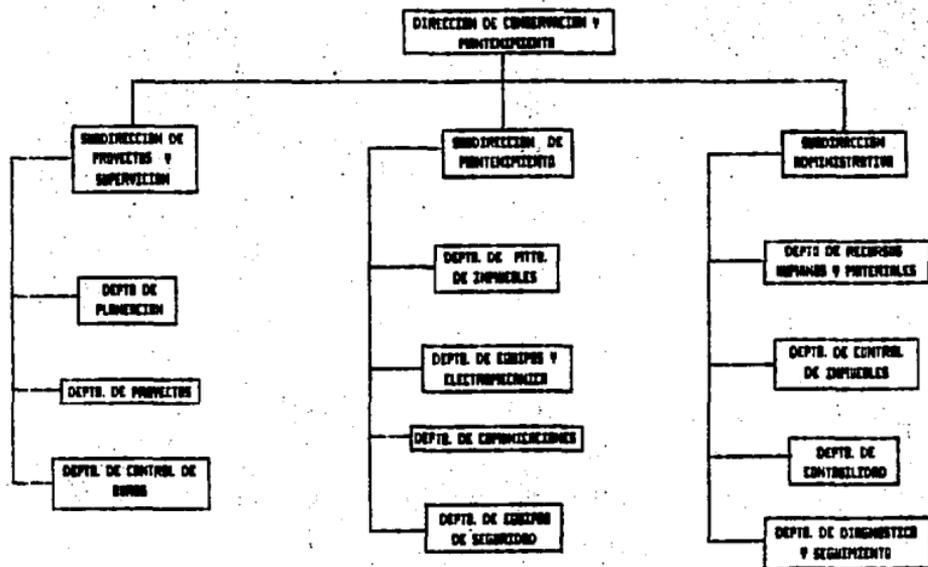
**DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS
Y RECURSOS MATERIALES 1983**



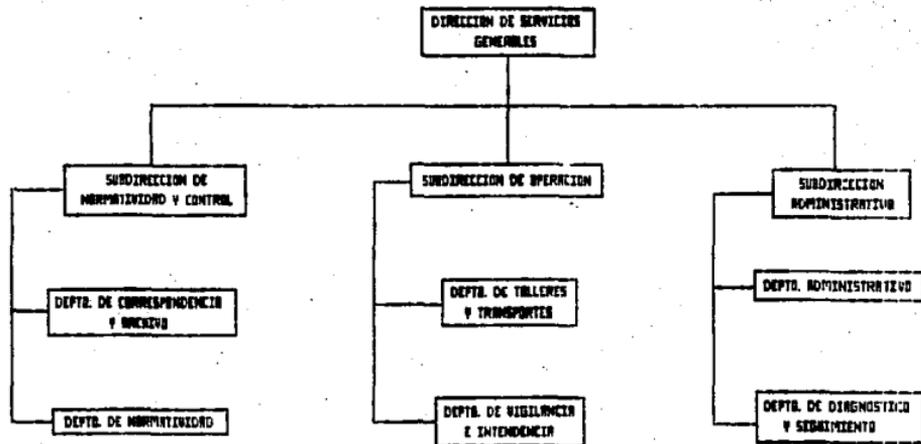
DIRECCION DE ADQUISICIONES 1983



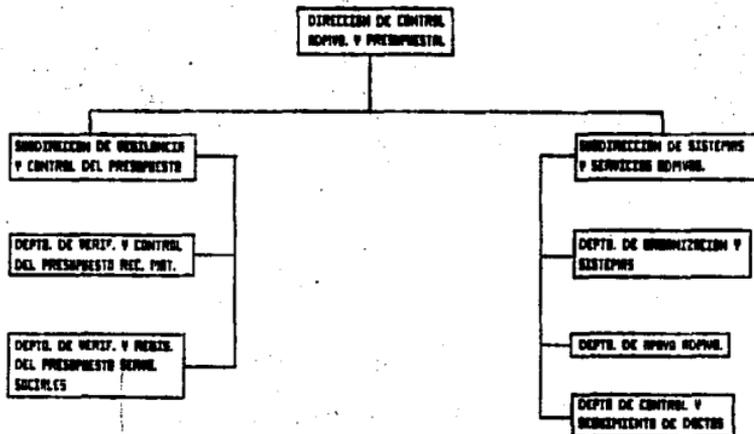
**DIRECCION DE CONSERVACION Y
MANTENIMIENTO 1983**



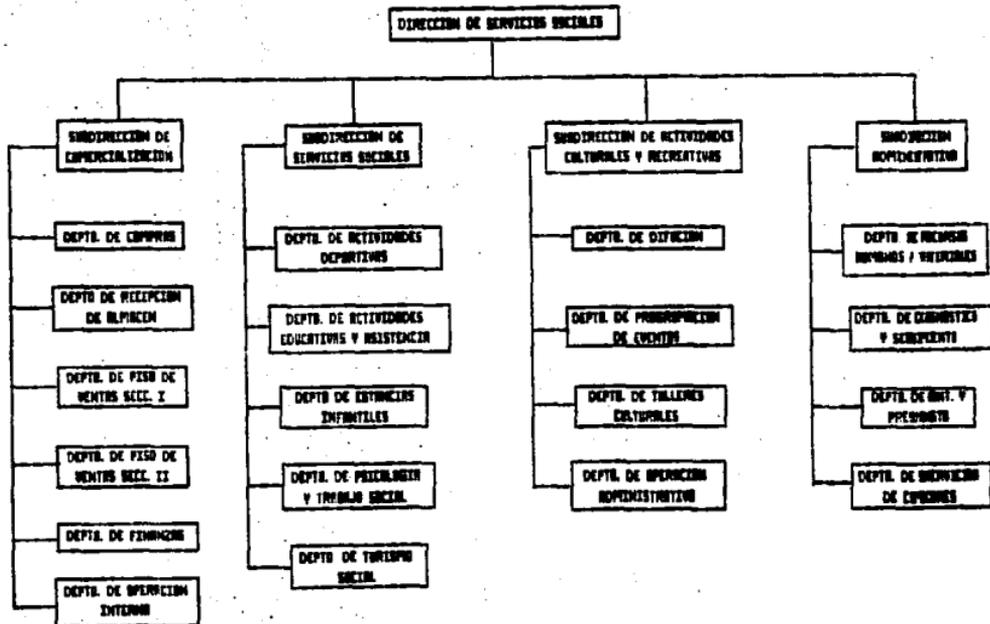
**DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES
1983**



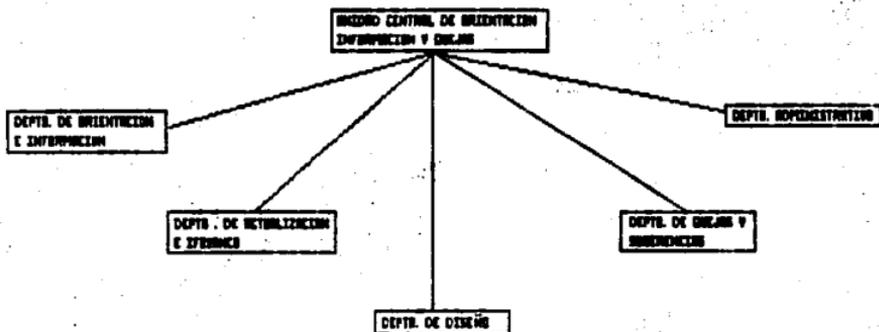
**DIRECCION DE CONTROL ADMUO.
Y PRESUPUESTAL
1983**



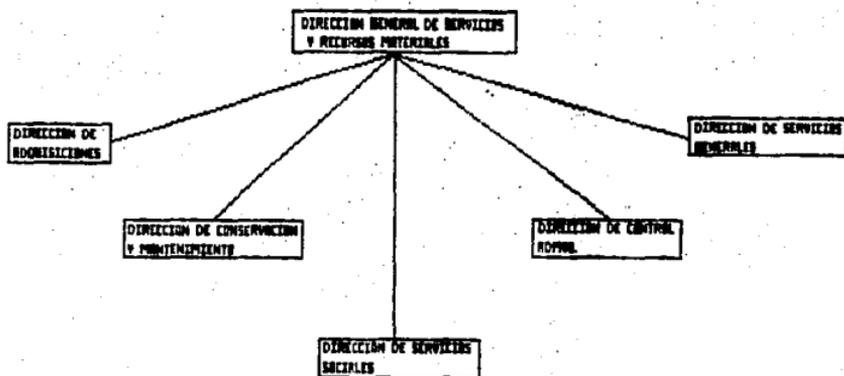
DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES 1983



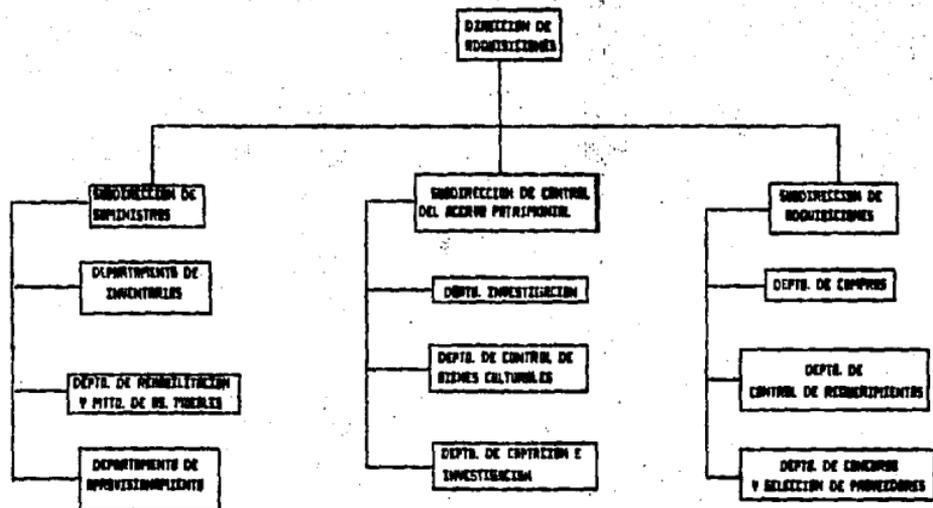
**UNIDAD CENTRAL DE ORIENTACION
INFORMACION Y QUEJAS
1983**



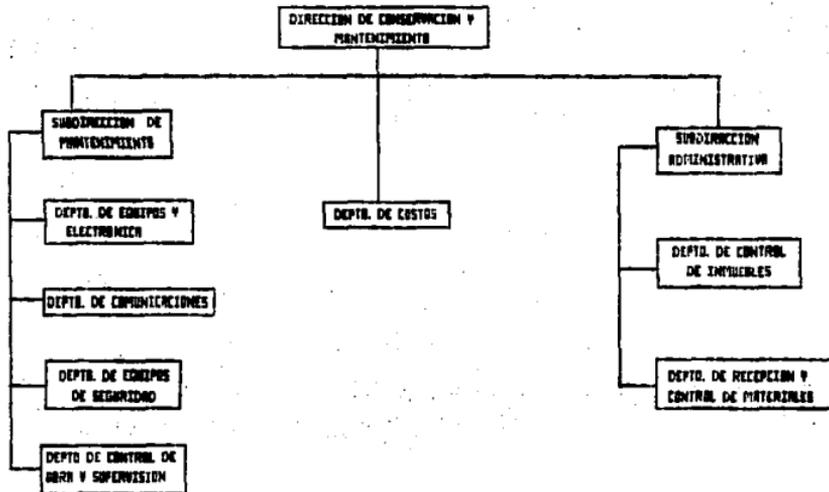
**DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS
Y RECURSOS MATERIALES 1988**



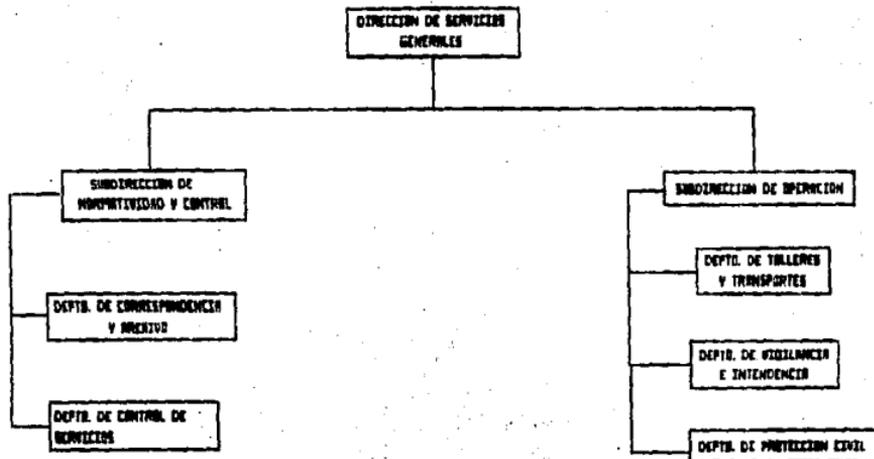
DIRECCION DE ADQUISICIONES 1980



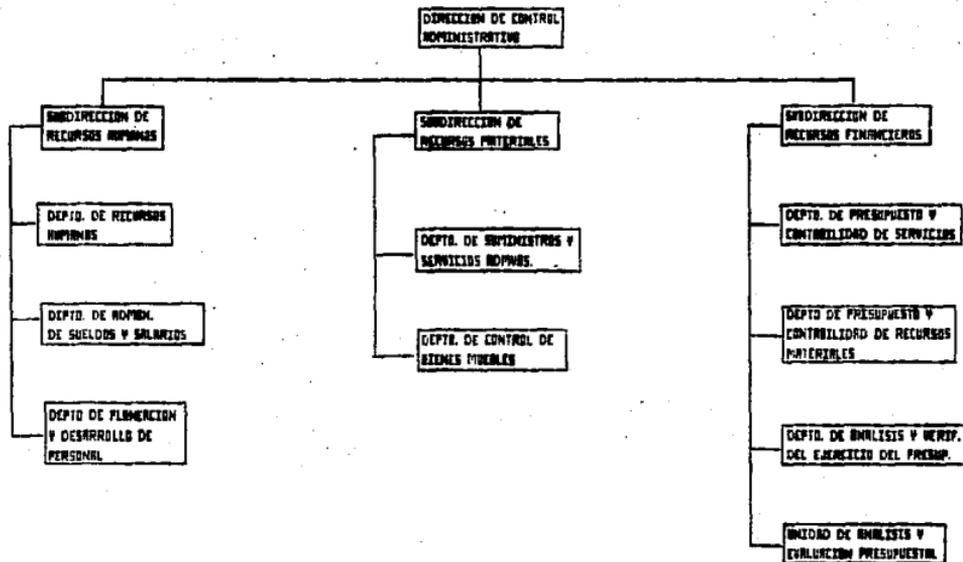
**DIRECCION DE CONSERVACION Y
MANTENIMIENTO 1988**



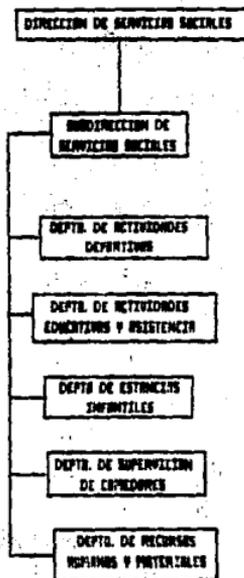
**DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES
1988**



**DIRECCION DE CONTROL
ADMINISTRATIVO 1988**



DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES 1988



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

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1.- Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia Fernando

MEXICO 1977

2.- Desarrollo Organizacional

Beckhard Richard

E.U.A. 1973

3.- Administración de Operaciones

Buffa S. Elwood

LIMUSA

4.- Administración Moderna

Certo C. Samuel

MEXICO 1987

5.- Introducción a la Teoría General de la Administración

Chiavenato Ioaiberto

Mexico 1981

6.- Administración

Hampton R. David

México 1987

7.- Administración Pública para el Desarrollo Integral

Jimenez Castro Wilburg

FONDO DE CULTURA ECONOMICA

8.- Desarrollo Organizacional

Margulies, Raia

MEXICO 1979

9.-Planificación y Presupuesto por Programas

Martner Gonzalo

SIGLO XXI

10.- Administración de Materiales

Newbrough, E. T.

MEXICO 1974

11.-Teorías de la Organización

Sexton P. Williams

Trillas

12.-Administración Teoría y Práctica

Stephen P. Robbins

MEXICO 1987

13.-Administración

Stoner, Wankel

MEXICO 1989

14.-Compra y Administración de Recursos Materiales

Zenz, Gary Joseph

MEXICO 1984

15.-Diario Oficial de la Federación

D.O. 30 XII 1982, 11 I 1982, 26 VIII 1983, 3 XI 1983,

4 XI 1983, 27 XII 1983, 12 VII 1984, 20 VII 1984,

20 VII 1984, 31 I 1985, 8 II 1985, VII 1985, 25 IX 1985,

4 X 1985, 6 V 1986, I-III 1988.

16.-Ley de la Deuda Pública

MEXICO

17.-Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

MEXICO

BIBLIOGRAFIA GENERAL SOBRE EL TEMA

1.- Estrategias de Desarrollo Organizacional

Asplund, Gisele

MEXICO 1984

2.- La Administración en Adquisiciones

Dounce Villanueva E.

MEXICO 1982

- 3.- Teoría de la Organización
Bryans, P
CALI 1985

- 4.- Métodos de Desarrollo Organizacional
Fordyce, Jack k
MEXICO 1976

- 5.- Administración Moderna
Fulmer M. Robert
MEXICO 1980

- 6.- Administración de la Adquisición
Hamilton I. Alexander
NEW YORK 1978

- 7.- La Mente Organizacional
Heirs, Ben
MEXICO 1980

- 8.- Comportamiento Humano en las Organizaciones
Hodgetts y Altman
INTERAMERICANA

- 9.- Desarrollo Organizacional
Hughes, Charles L
MEXICO 1983

10.-Fijación de Objetivos

Hughes, Charles

MEXICO 1974

11.-Psicología de las Organizaciones

Katz Kahn

TRILLAS

12.-Administración

Koontz, Wehrich

MEXICO 1990

13.-Curso Sobre Aprovisionamiento

México Ciudad Universitaria

MEXICO 1973

14.-Administración de Empresas

Reyes Ponce A.

LIMUSA

15.-Conceptos Fundamentales Sobre Organización

Rodill Urrego F.

FONDD EDUCATIVO INTERAMERICANO