

46  
2Ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**EL SECRETARIO PARTICULAR EN LA  
ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA**

**T E S I S A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)**

**P R E S E N T A :**

**JOSE MARIA GANDARA MUJICA**

**ASESOR: LIC. RINA AGUILERA HINTELHOLHER**



**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**1995**

**FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

ESTE TRABAJO REPRESENTA LA CULMINACION DE UNA ETAPA DE MI VIDA  
Y ME PERMITE MANIFESTARLE A MI FAMILIA MI MAS PROFUNDO  
AGRADECIMIENTO POR SU MARAVILLOSO AMOR E INVALUABLE APOYO.

A MIS PADRES:

ING. ALFONSO GANDARA GANDARA  
HORTENCIA MUJICA VERGARA

EN RECONOCIMIENTO A SUS RICAS Y ENTRAÑABLES ENSEÑANZAS QUE ME HAN  
GUIADO POR EL CAMINO DEL BIEN Y A QUIENES ESPERO NUNCA DEFRAUDAR.

A MI ESPOSA :

ALICIA ALARCON YAÑEZ

COMO UNA PEQUEÑA MUESTRA DEL INMENSO E IMPERECEDERO AMOR QUE  
SIENTO POR QUIEN CON SU TERNURA CAUTIVO MIS SENTIDOS.

A MIS HIJOS :

JOSE MARIA GANDARA ALARCON  
DIEGO IVAN GANDARA ALARCON

REGALO INMEREcido DEL SUPREMO SER CREADOR DEL UNIVERSO Y QUIENES  
CON SU DIVINA SONRISA ALIENTAN MI EXISTENCIA Y NUNCA ME  
PERMITIRAN CLAUDICAR ANTE LA ADVERSIDAD.

A MIS HERMANOS :

LUIS ALFONSO, ANGEL JUAN DE DIOS, MARIA HORTENCIA Y CECILIA  
CATALINA.

COMO MUESTRA DEL ENORME CARIÑO Y AMOR QUE SIENTO POR TODOS Y CADA  
UNO DE ELLOS.

A MI ALMA MATER :

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, FACULTAD DE CIENCIAS  
POLITICAS Y SOCIALES.

POR HABERME BRINDADO ESTA INAPRECIABLE OPORTUNIDAD.

A LA LIC. RINA MARISSA AGUILERA HINTELHOLHER

CON SINCERO AGRADECIMIENTO POR SU VALIOSO ASESORAMIENTO Y  
ACERTADA CONDUCCION EN LA REALIZACION DE ESTE ENSAYO.

A MIS PROFESORES :

FUENTE INAGOTABLE DE SABIDURIA.

A MIS SINODALES:

LIC. MARIA DE LA LUZ MIGUELES TENORIO  
LIC. RAMIRO ALVAREZ RETANA  
LIC. NARCISO GALLEGOS GONZALEZ  
LIC. MIGUEL ANGEL MARQUEZ ZARATE

CON RESPETO Y ADMIRACION.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

POR LAS GRATAS VIVENCIAS COMPARTIDAS Y PROVECHOSA CAMARADERIA.

## INDICE

<b>PROEMIO</b>	<b>1</b>
<b>I LA CONCEPTUACION DEL SECRETARIO PARTICULAR EN EL ESTADO MODERNO.</b>	<b>1</b>
A) El concepto de arcana política.	1
B) El papel de los secretarios según El Príncipe.	5
C) Los consejos y consejeros del príncipe.	10
D) La naturaleza política del Estado moderno.	15
<b>II LA GESTION DEL SECRETARIO PARTICULAR EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.</b>	<b>18</b>
A) Ambitos y tipos de gestión.	18
B) Identificación del puesto y clasificación de sus funciones.	21
C) Responsabilidades y actos de influencia.	24
<b>III PROPUESTAS PARA UNA MAYOR CONFIABILIDAD Y EFICACIA EN LOS ASUNTOS DEL SECRETARIO PARTICULAR.</b>	<b>28</b>
A) Sistemas de comunicación.	29
B) Relaciones públicas.	31
C) Organización del trabajo en el tiempo y en el espacio.	32
D) Sistemas de información y control de gestión.	33
E) Gestión interna.	36
<b>IV CONCLUSIONES.</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	
<b>ANEXO</b>	

#### PROEMIO

Este trabajo analiza la importancia del secretario particular en la administración pública, como figura discreta, pero efectiva en el juego de la política estatal. Como una pieza clave para la articulación del sistema político y administrativo del gobierno : para el poder ejecutivo, cualesquiera que sean la rama o materia asunto del Estado y el nivel jerárquico en que se ubique.

La creciente complejidad administrativa del Estado y el grado de insatisfacción en las demandas sociales hacen necesaria la figura de un personaje sui generis cuya utilidad práctica para el gobierno y la sociedad encierra posibilidades incalculables.

Se considera necesario aproximarse a las funciones básicas que desarrolla un secretario particular para con base en ellas potencializar la trascendencia e impacto de su accionar en las esferas del poder.

La tesina que se presenta consta de cuatro apartados. En el primero se hace una revisión de la conceptualización del secretario particular en el Estado moderno y se contempla la idea de su naturaleza eminentemente política y de la esencia de su existencia: el secreto político, y su función se análoga con el papel de los secretarios y consejeros de los príncipes de la época renacentista. En el segundo apartado se analiza la gestión del secretario particular en la administración pública, describiéndose los tipos de gestión que realiza y los ámbitos en que ésta se da; identificando su lugar y clasificando sus responsabilidades fundamentales en las dependencias y entidades del gobierno federal. Acto seguido y a manera de propuesta con que se enuncia el tercer apartado, se pretenden tipificar los elementos básicos en que se debe apoyar un secretario particular para elevar la confiabilidad en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones. Por último se presentan las conclusiones a que dio origen este ejercicio de interpretación y exposición.

## I LA CONCEPTUACION DEL SECRETARIO PARTICULAR EN EL ESTADO MODERNO

### A) El concepto de arcana' política

La obra de Arnold Clapmar -pensador político sobre las condiciones sociales y administrativas del absolutismo- titulada *De Arcanis Rerumpublicarum* (De los secretos de la República), escrita en latín en el año de 1605 <sup>1</sup>, nos ha permitido rescatar el concepto de arcana como asunto reservado o secreto de alto nivel. La importancia que este tiene como hilo conductor para comprender la vida política del Estado moderno <sup>2</sup> y la esencia del ámbito donde se desenvuelve el secretario particular.

Clapmar afirma que todas las ciencias poseen sus propios secretos, recursos o arcanas "... cada ciencia tiene su arcana: la teología, la jurisprudencia, el comercio, la pintura, la estrategia militar, la medicina, todas utilizan ciertos ardidés,

---

\* Palabra castellana proveniente del latín *arcanus*: Adj. secreto, recóndito, reservado. Sust. muy reservado y de importancia. Fig. persona muy reservada. Diccionario Enciclopédico "Espasa-Calpe" 8a. edición, 1979.

<sup>1</sup> El espacio geográfico y político donde la da a conocer es Alemania, donde el estudio de la vida política se había centrado en la persona y acciones del Príncipe, ya que en los siglos XVI y XVII los principados eran el ámbito de vida más activa dentro del Sacro Imperio Romano Germánico. Este texto se considera como una obra clásica de la teoría del Gobierno y su funcionamiento. (tomado de: Omar Guerrero, "Estudio Introdutorio" en Ricardo Uvalle, La teoría de la razón de Estado y la administración pública. 1992, p. 14)

<sup>2</sup> "... La primera forma de Estado moderno que aparece es la del Estado absolutista, nacional y monárquico (...) Después vienen algunas repúblicas aristocráticas (...) Con las revoluciones burguesas surgen las monarquías constitucionales y las repúblicas, sin faltar los Estados militares (...) El más longevo de todos, sin embargo, fue el Estado monárquico absolutista que en casi todas partes duró varios siglos. En Francia hasta 1789, al estallar la revolución burguesa..." : Arnaldo Córdoba, "El método de la ciencia política" en Cuadernos del Seminario de problemas científicos y filosóficos. 1988, pp. 9-10.

incluso la astucia y el fraude, para alcanzar su fin..."<sup>3</sup>. En cuanto a la política y al Estado se refiere, identifica ocho tipos de arcanas que guardan relación directa con las formas de gobierno: Arcana imperii; Arcana dominationis; Arcanas aristocráticas; una contra plebem y otra contra regnum; Arcanas democráticas: tanto contra optimates como contra regnum; Arcanas regias sive imperii: contra plebem, y contra patricios.<sup>4</sup>

Para Clapmar, la política entendida como el arte de gobernar tiene sus secretos. Para hacer un resumen sobre el concepto de Arcana en la obra de Clapmar citamos a Omar Guerrero: "... El conocimiento que permite gobernar tiene un carácter reservado, su control asegura al régimen y a su portador. El conocimiento secreto, la Arcana de la República, se refiere a las razones más íntimas y ocultas que aseguran la dominación, que ponen a salvo al Estado y salvaguardan a su titular (...) son estímulos de gubernalidad, mecanismos de elevación de desempeño gubernamental más allá de las actividades administrativas normadas, reguladas, codificadas y rutinizadas (...) constituyen por consiguiente, planes y prácticas secretas, pero cuya elaboración es dictada por las formas de gobierno, de modo que su operatividad, esta condicionada por el Gobierno específico del caso (...) La lección de Clapmarius es que el titular del Gobierno debe saber la índole de su régimen y el tipo preciso de conocimiento secreto, la

---

<sup>3</sup> Citado por Carl Schmitt, La dictadura, 1985, p.46

<sup>4</sup> Tomado de: Ricardo Uvalle B. "Nuevos derroteros de la razón del Estado", en, La reforma del Estado, 1993 , p.26.

Arcana, a emplear en función del enemigo (...) para garantizar el dominio" <sup>5</sup>.

Por otra parte, para el alemán Carl Schmitt ·pensador político de este siglo· la esencia del concepto genérico de la arcana política o secretos de Estado (esgrimidos en la lucha por mantenerse en el poder), puede entenderse al comparársele con las luchas que por medio de los secretos industriales o comerciales se han desatado al interior de las empresas con objeto de obtener el control del Consejo (de administración, de accionistas, etcétera) de las mismas: "... el concepto de 'arcanum' político y diplomático, incluso allí donde significa secretos de Estado, no tiene ni más ni menos de místico que el concepto moderno de secreto industrial y secreto comercial, que tal vez también, si se ha entablado la lucha por el control de los consejos de empresa, llega a salir de la esfera de la sobria utilidad, apareciendo con frecuencia como una cuestión de cosmovisión.."<sup>6</sup>.

Carl Schmitt también nos ilustra sobre el sentido de la arcana al referirse en la vida militar a las armas secretas y a las "Stratagemata belli", como sinónimos de arcanos de guerra.

Con dichos ejemplos nos explica cuál es el sentido técnico y práctico de la arcana: es un secreto de fabricación.

---

<sup>5</sup> Omar Guerrero, Op. cit., 1992, pp. 15-16

<sup>6</sup> Carl Schmitt, Op. cit., 1985, p.45

Entonces, referida a la política la arcana es el conjunto de secretos a través de los cuales se gobiernan a los hombres, y comprende a su vez los medios y recursos así como a las estrategias o tácticas que se pueden emplear en la lucha política que el Estado enfrenta para asegurar su dominio y conservación.

Ricardo Uvalle sintetiza claramente el concepto y significado de la arcana política al afirmar que "... el término de 'arcana', además de su acepción de secreto, comprende el conjunto de artificios, mañas y tretas que se utilizan para la retención del poder (...). Las arcanas son recursos que se utilizan en razón de condiciones y circunstancias; obedecen a lo que es la contienda con base en situaciones ordinarias o extraordinarias que prevalecen en la sociedad..."<sup>7</sup>.

En este sentido, el secretario particular se mueve dentro del mundo real de la razón de Estado: la lógica del poder. En la lucha política; en el reino del secreto y las estrategias políticas ocultas y reservadas para cierto nivel de mando. Por ello, se convierte en copartícipe y codepositario de los secretos políticos a través de los cuales se gobierna a los hombres; secretos y estrategias políticas de máxima altura, alcance y nivel estatal reservadas para el príncipe.

---

<sup>7</sup> Ricardo Uvalle, Op. cit., 1992, pp.284-285

<sup>8</sup> "Es una técnica política contenida en sí misma, ajena a lo metapolítico, conducida por un fin rector: la formación, conservación y ampliación del Estado". Jesús Reyes Heróles, En busca de la razón de estado, 1981, pp. 49-50. Citado por Ricardo Uvalle B., Los nuevos derrotados de la vida estatal, 1994, p.44

## **B) El papel de los secretarios según El Príncipe**

Resulta imprescindible destacar la importancia que para Nicolás Maquiavelo (1469-1527) y el Estado moderno reviste el papel que dentro de la esfera del poder y mando desempeñan los secretarios del príncipe. Es en El Príncipe (1513), obra política que contiene máximas de gobierno transmitidas como consejos relativos a los métodos a través de los cuales se consigue, apropia y conserva el poder - donde se ocupa - además de otros importantísimos factores de orden estatal como la organización del Estado - de las virtudes y atributos que deben poseer y poner en práctica en cada momento de su actuación tanto quien efectivamente encarna el poder del Estado, como quienes han de ayudarlo en la conducción de la vida estatal: el príncipe y sus secretarios. Virtudes y atributos de los que depende en gran medida el éxito o fracaso del mismo príncipe y su propio Estado.

De aquí se desprende nuestro basamento teórico y pilar fundamental del que partimos para proponer, por extensión analítica y analogía práctica, las cualidades y atributos que debe poseer, las funciones que debe desarrollar y el papel que debe jugar en la cúpula del gobierno el secretario particular, cualquiera que sea el nivel jerárquico que ocupe en la pirámide estructural de cualquier dependencia y entidad de la administración pública.

Es junto al Príncipe, en la cúpula estatal, donde se ubica la

figura del secretario particular; es testigo presencial del ejercicio cotidiano del poder y del mando. Por lo mismo debe reunir cualidades especiales que le permitirán desarrollar con cierto desahogo sus funciones.

Del origen de su nombramiento podemos afirmar que resulta de vital importancia para El Príncipe el cuidado (la prudencia) que debe tener en la elección de quien ha de acompañarlo y auxiliarlo por su encargo directo - en uso de la facultad exclusiva que le confiere el poder absoluto y soberano - en la conducción de la vida estatal. La elección de su secretario particular es una decisión personal y de primer orden que debe tomar el príncipe al llegar al timón: " No es punto carente de importancia la elección de los ministros, que será buena o mala según la cordura del príncipe. La opinión que se tiene del juicio de un príncipe se funda en los hombres que lo rodean: si son capaces y fieles, podrá reputárselo por sabio, pues supo hallarlos capaces y mantenerlos fieles; pero cuando no lo son, no podrá considerarse prudente a un príncipe que el primer error que comete lo comete en esta elección."

Aunado a lo anterior, se menciona que un príncipe prudente debe rodearse de hombres de buen juicio, únicos a los que dará libertad para decirle la verdad de las cosas, exclusivamente cuando el se la solicite. De ahí entonces que la capacidad administrativa, el criterio objetivo y la sensibilidad política

---

<sup>9</sup> Nicolas Maquiavelo, El Príncipe, 1993, p. 41

en el manejo de los asuntos que le sean encomendados, junto con la honestidad y probidad en el manejo de los recursos públicos a su cuidado, sean atributos característicos del secretario particular como funcionario de gobierno.

Sobre todo lo anterior, se encuentra la lealtad que el secretario particular debe guardar a la persona del príncipe. Acatar la decisión superior y presentar resultados positivos con pleno convencimiento de todo ello es fundamental para responder a la confianza que el príncipe deposita en su secretario particular, confianza que debe refrendarse y acrecentarse día con día al amparo de la pronta y correcta atención de los asuntos que le son encomendados.

La lealtad del secretario particular para con el príncipe tiene que ver con las arcanas políticas o secretos de Estado que le son confiados para su custodia o conferidos para su ejecución. Esta cualidad debe ser la regla que norme su conducta. Apoyar decidida y desinteresadamente al príncipe debe ser la línea de su actuación como funcionario que resguarda los secretos del Estado. No sobra aquí un consejo de Maquiavelo al respecto: "Para conocer a un ministro hay un modo que no falla nunca. Cuando se ve que un ministro piensa más en él que en uno y que en todo busca sino su propio provecho, estamos en presencia de un ministro que nunca será bueno y en quien el príncipe nunca podrá confiar. Porque el que tiene en sus manos el Estado de otro jamás debe pensar en si mismo, sino en el príncipe, y no recordarle sino las cosas que

pertenezcan a él..."<sup>10</sup> .

La cercanía que existe entre el secretario particular y el príncipe, así como la confianza que -por el "simple" hecho de su nombramiento- el segundo deposita en el primero, coloca a éste en una situación privilegiada frente al resto de los súbditos, pero también en uno de los lugares de mayor responsabilidad y compromiso, ya que -independientemente del radio de su acción e influencia- su posición es clave para la tensión de los hilos del poder; para la transmisión del poder mismo.

A su vez, el secretario particular es un puente indispensable entre los solicitantes y el Estado; entre ciudadanos y gobierno. Efectivamente, no pocas veces los ciudadanos esperan de ellos una oportunidad de ser escuchados y obtener una solución respecto a sus necesidades, demandas, problemas o asuntos pendientes con el Estado; no porque ahí se tome la decisión, sino porque dentro de la pirámide jerárquica gubernamental es la instancia más próxima a ella, o en la que se delega la transmisión de las mismas hacia el cuerpo burocrático. "Como brazo ejecutor de la voluntad del príncipe, deben obrar concertadamente, de forma tal, que el conjunto de Estado, responda con eficacia a los planteamientos y demandas sociales. Son enlace entre los súbditos y el príncipe; son medio de acción concertada (...) Participan en decisiones, formulan propuestas, orientan (...) Actúan según los intereses y objetivos del Estado y de la voluntad del príncipe (...) Como

---

<sup>10</sup> Idem

parte integrante del mando ejecutivo los secretarios son el brazo auxiliar que no sólo ejecutan decisiones, sino también piensan para proponer las mejores (...) Son copartícipes de los esfuerzos gubernamentales; también son responsables ante el príncipe de lo que hagan o dejen de hacer. Su trabajo y responsabilidad, son delegadas..."<sup>11</sup>.

El secretario particular se ubica ahí, donde emanan las decisiones y donde se ejecutan con base en un plan predeterminado; se encuentra asido y supeditado al eje del poder ejecutivo; a las ramas o dependencias del mismo y en los máximos niveles de la pirámide jerárquica establecida al interior de cada una de ellas. Forma parte -aunque sea indirectamente- de las decisiones y de la acción del gobierno: "...Lo que mueve la historia universal no son cualesquiera fuerzas sociales y económicas transpersonales, sino el cálculo del príncipe y de su Consejo secreto de Estado, el plan bien meditado de los gobernantes, que tratan de mantenerse así mismos y al Estado, por lo que el poder de los gobernantes, el bien público y el orden y la seguridad públicos son naturalmente una y la misma cosa..."<sup>12</sup>.

Así se establece un binomio indisoluble entre el príncipe y el secretario particular. El primero debe contar invariablemente con

---

<sup>11</sup> Ricardo Uvalle, *Op. cit.*, 1992, pp.82-83

<sup>12</sup> Carl Schmitt, *Op. cit.*, 1985, p. 46

el apoyo permanente y consejo meditado del segundo. Históricamente ha sido aconsejable, políticamente conveniente y administrativamente necesario.

### **C) Los consejos y consejeros del príncipe**

La figura del secretario particular se ha identificado tradicionalmente con actividades administrativas meramente rutinarias, olvidándose de la función política que su actuación puede representar y de la importancia que su preparación profesional significa dentro de la administración pública.

Sobre las capacidades y cualidades que debe reunir un secretario particular en su calidad de consejero, retomaremos brevemente los consejos vertidos por dos españoles de la segunda mitad del siglo XVI, cuyos pensamientos políticos en torno a las estratagemas del poder son analizados profusamente por Ricardo Uvalle B. en su estudio sobre la Teoría de la razón de Estado y la administración pública <sup>13</sup>, gracias al cual podemos redescubrir la esencia eminentemente política de quienes acompañan y auxilian al príncipe en el ejercicio del gobierno, en la administración pública.

En su obra sobre El Consejo y Consejero de Príncipes (1559), Fadrique Furio Ceriol considera que el papel del consejero es servir de punto de apoyo en las responsabilidades que el príncipe

---

<sup>13</sup> Ricardo Uvalle B., op.cit., 1992, pp. 122-150

tiene que atender en su calidad de gobernante y por lo tanto debe estar preparado en las materias y ramos gubernamentales.

Por su función, papel o misión, el consejero es pieza importante del quehacer político del Estado; son considerados como parte de la conciencia del Estado y tienen una gran responsabilidad por el asesoramiento que proporciona al príncipe, pues "...Del conocimiento de la política, de los valores que la definen y de los medios que la impulsan, la tarea del consejero es fundamental para que el príncipe se desenvuelva con eficacia en la lucha por el poder..." " Asimismo, refiere que el lugar donde los consejeros disciernen sobre los asuntos de Estado que le son encomendados es el Consejo del Príncipe. Este es una institución subordinada al príncipe, enclavada en la esfera del poder estatal pero encabezada por el propio príncipe; es decir no es un organismo autónomo o independiente; no es decisorio sino analítico y propositivo.

También considera que el consejero debe poseer cualidades excepcionales: eficiencia, capacidad y diligencia "...para responder con conocimiento de causa en la encomienda que tiene asignada..." " ; preparación, destreza, habilidad "... para el manejo de los asuntos políticos..." " ; sensibilidad, tacto y

---

<sup>14</sup> Ibidem, p.123 y 124

<sup>15</sup> Ibidem, p. 128

<sup>16</sup> Idem

prudencia con que "...debe obrar cuando es requerido..."<sup>17</sup>; agudeza "...para explicar situaciones; analítico y penetrante en la formulación de sus argumentos (...) habilidad y conocimiento para explicar y proponer alternativas que convienen al Estado para asegurar su conservación."<sup>18</sup>; discreción en la conducción de los asuntos del Estado; cuidadoso del lenguaje oral y escrito; cauteloso no impulsivo, y conocedor del sentido de la historia como proceso de cambio permanente.

De las características naturales del consejero como hombre de Estado se afirma que debe ser un político por vocación y profesión, no por improvisación ni por ocasión, es una persona que vive para el Estado. "...Ser político para una persona de esta naturaleza, significa entender tiempos, circunstancias y signos (...) Es ser agudo para entender lo que se aspira y desea en los laberintos y comportamientos del poder (...) ser político, no significa sólo mediar en calidad de funcionario de Estado, sino identificar la correlación de poderes y fuerzas con los que hay que negociar. Es saber pulsar los momentos en que puede llegar a la adopción de decisiones, sin ceder en lo fundamental para la vida del Estado..."<sup>19</sup>, es conceder más no ceder.

Otra de las características del consejero es que debe ser justo en sus actos para no causar daño a los súbditos ni al Estado. Y

---

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Ibidem, p. 129

<sup>19</sup> Ibidem, p. 132-133

esto implica que no debe involucrar en los asuntos del mismo relaciones de amistad o parentesco ni tomar posición a favor de grupos.

Pero la principal característica del consejero como funcionario de Estado debe estar el empeño que, con pleno conocimiento y convencimiento, debe poner en su actuación para que ésta se traduzca en la plena atención de satisfactores sociales; en la realización del bien común<sup>20</sup>. Esa es la premisa fundamental del consejero; su ámbito de acción y concreción es la esfera del interés y el bien público común.

Además el estudio, conocimiento y preparación intelectual sobre las materias que son propias del Estado, es otra característica que debe reunir un consejero de Estado.

Por su parte, Pedro Rivadeneyra en El príncipe cristiano tratado de la religión y virtudes que debe tener el príncipe cristiano para gobernar a sus Estados (1595) considera que la selección de los consejeros del príncipe es ya en sí misma una decisión de Estado, por lo que el príncipe debe ser prudente en ello.

Pone de relevancia el papel del consejero en las decisiones que

---

<sup>20</sup> "El bien de los ciudadanos es el objetivo último de la vida estatal. El mismo se alcanza cuando las bases del poder político que es el estado, contribuye a que la ciudadanía consiga desarrollar sus capacidades y potencias con espíritu de cooperación, armonía y responsabilidad. (...) El bien ciudadano exige previamente no sólo el derecho de pertenecer y participar en lo que es común, sino ser reconocido a la manera de una comunidad de iguales. Sin este elemento no es posible concebir una vida pública justa y democrática. El bien ciudadano tiene como sustento el interés público...". Ricardo Uvalle B., Op.cit., 1994, p.72 y 73

toma el príncipe puesto que las sugerencias y orientaciones que ellos proporcionan, cuando les son requeridas, deben coadyuvar en el tratamiento y resolución de los asuntos estatales de manera tal que sus consejos beneficien al Estado y al príncipe por igual.

Destaca la utilidad que el consejero representa para el príncipe ante la imposibilidad de que aquél tenga un dominio pleno y absoluto de todas las materias del Estado. Entonces por salud del Estado el príncipe necesita rodearse de buenos consejeros.

Coincide con Furio Ceriol al asignarle a los consejeros una conciencia reflexiva, no ejecutiva; de asesoría y no de ejecución. Y agrega, al igual que N. Maquiavelo, que es necesario que el consejero emita su opinión sin restricciones y con verdad o de lo contrario se corre el riesgo de enfrentarse a situaciones no aconsejables para el príncipe. "...Por desagradable que pueda ser la opinión que el consejero tenga sobre los asuntos de Estado, debe tener oportunidad para explicarlos y aconsejar con plena libertad. Los príncipes prudentes y con talento político así deben autorizarlo..."<sup>21</sup>.

Finalmente, Rivadeneyra considera que es de gran importancia para el príncipe contar con un consejero formado profesionalmente en el saber universal, pues de este modo podrá obtener orientación amplia para tomar decisiones acertadas.

---

<sup>21</sup> Ricardo Ovalle B., op.cit., 1992, p. 149

**D) La naturaleza política del Estado moderno.**

Es pues, durante el Renacimiento (1300-1600), donde se gesta el gran movimiento emancipador que desecha los dogmas y axiomas sobre la concepción de las cosas terrenales y se acude a la razón como ejercicio analítico y metódico para crear, producir y divulgar un nuevo conocimiento científico y humanista secular.

A partir de ese momento la ciencia y la técnica renacentista fueron puestos al servicio de la vida productiva. Luego entonces, la modernidad -y las innovaciones que trajo consigo- hizo posible la eliminación de los estamentos basados en la cuna, la sangre y la divinidad y permitió el arribo de los grupos emergentes basados en la propiedad de las mercancías y el capital: "Hay pues, un desarrollo simultáneo entre el desarrollo de la técnica, el cálculo y las formas de intercambio(...) puede entenderse el saber técnico, como una forma de percibir el mundo, utilizando para ello, una variedad de procedimientos que tienen por objeto manipular, calcular y dominar las complejidades tanto de la vida natural como de la vida social(...). Pero aún más: el saber técnico-racional es una condición para el progreso del arte, la economía monetaria y la política. Es un saber que responde a la voluntad de hacer las cosas y de transformarla racionalmente. Ello implica una idea de aprovechamiento para obtener resultados verificables, cuya utilidad final permita el dominio eficaz de lo que es y representa la vida en sociedad."<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ricardo Uvalle Berrones, Op.cit., 1994, p. 31 y 32.

Consecuentemente, la idea y concepto sobre la política y el Estado respondieron a la nueva versión de la vida y empezaron a adquirir su personalidad propia y verdadera.

La idea de la política es relacionada con el deseo de tener poder para mandar y hacer cosas. Es decir, el concepto de política es ubicado en el ámbito que concierne a la dominación y a las relaciones de poder. Por ello "... la política en el renacimiento se manifiesta como una voluntad de poder, misma que ha de ejercerse tanto sobre los hombres como sobre el territorio y las cosas(...) tiene una lógica que le es peculiar: contribuir a la dominación de los hombres..."<sup>23</sup>

La política es usada para conquistar y ejercer el poder. Dicho poder debe organizarse: la sociedad se organiza en el Estado y el Estado es la organización del poder político de la sociedad. En esta sentido, la política o arte de gobernar es interpretado claramente por Max Weber como "...la dirección o la influencia sobre la dirección de una asociación 'política', es decir, en nuestro tiempo, de un 'Estado'. (...) Política significará (...) la aspiración a participar en el poder o a influir en la distribución del poder entre los distintos Estados o, dentro de un mismo estado, entre los distintos grupos de hombres que lo componen."<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ibidem, p.34

<sup>24</sup> "La política como vocación" en El político y el científico, 1980, pp. 82-84.

La dominación y el poder político se convierten desde entonces en las razones lógicas del Estado para transformarse en un poder constituido y organizado que puede darle conducción a la sociedad hacia la modernidad. Es al florentino Maquiavelo a quien se atribuye el origen de la razón de Estado. El Príncipe no es obra de la casualidad, es el resultado razonado de la experiencia en el manejo de los asuntos públicos italianos que le dejara el ocupar desde los 29 años de edad, y durante 14 años de servicio (1498-1512), el puesto de Secretario de la Señoría (una de las dos cancillerías) del gobierno de la República Florentina del Arno, así como del constante estudio de la historia y la filosofía antiguas, como él mismo lo señaló en la dedicatoria de su obra (obsequiada a Lorenzo de Medicis en 1516, editada y publicada en 1532)<sup>25</sup>.

La razón de Estado se constituye como el elemento vital del mismo, pues con base en ella se decidirá cómo gobernar a los hombres, cómo conquistar el poder, cómo ejercerlo y también cómo no perderlo, es decir: gobernar ejerciendo la dominación en favor del propio Estado; garantizar la convivencia en sociedad sin detrimento de la individualidad y su libertad.

Aún mas, un Estado que dañe la existencia de sus ciudadanos y que no haga algo para evitarlo es un poder sin capacidad de

---

<sup>25</sup> En la Italia de la época de Maquiavelo reinaban las fricciones bélicas, la división y la dispersión política, y la península se encontraba dividida principalmente en 5 poderíos regionales: el reino de Nápoles en el sur, el ducado de Milán y la república aristocrática de Venecia en el noroeste, la gentil república de Florencia y por supuesto el Estado Pontificio o Vaticano y sus territorios papales en el centro. Ricardo Uvalle Berrones, Op. cit., 1994, p. 40.

conducción que no garantiza su dominio. La razón de Estado no significa "...vencer a cualquier costo, sino expandir su fuerza y potestad con un criterio de eficacia, lo cual supone incrementar el poder estatal, pero al mismo tiempo someterlo a frenos que pueden dañar la vida de los súbditos."<sup>26</sup>

En este orden de ideas el Estado es una forma de organización de la sociedad concebido como una estructura de poder real y organizado; como una suma calculada y regulada de fuerzas y capacidades, que por la trascendencia de su actuación y para evitar su desbordamiento debe autolimitarse estableciendo frenos y limitaciones a su modo de acción.

## **II LA GESTION DEL SECRETARIO PARTICULAR EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.**

### **A) Ambitos y tipos de gestión.**

Conceptualizada la naturaleza -de orígenes y fines esenciales y eminentemente políticos- y la relevancia que por la misma adquiere la figura del secretario particular para la clase dirigente<sup>27</sup> -como elemento auxiliar indispensable en la conducción

---

<sup>26</sup> Ibidem, p. 44.

<sup>27</sup> "Noción (...) que designa a todos aquellos que, dentro de áreas diversas y específicas (Estado, ejército, educación, empresa, iglesia...) ocupan posiciones o desempeñan funciones tales que no pueden dejar de tener influencia en el gobierno de la sociedad, que por tanto, ejercen un poder no solamente en el sector considerado, sino también sobre la sociedad en su conjunto." Alfredo Castillo Rojas, en Diccionario de política y administración pública, tomo I, 1978, p. 248.

de la vida estatal, así como su ubicación dentro de la esfera de poder y mando del Estado moderno; es decir en el punto mismo donde se implementan las políticas públicas", y las aptitudes y actitudes más sobresalientes que lo deben caracterizar, enfocaremos ahora los tres tipos de gestión inherentes a toda unidad administrativa en que se ubique el secretario particular, cualquiera que sea el nivel jerárquico de dicha unidad.

La gestión estratégica es aquella que desempeña el secretario particular en su calidad de asesor o consejero y que se establece gracias al contacto directo con el titular del órgano del cual depende. Su función consiste en participar en la definición y dirección de las políticas generales, objetivos y marcos generales del órgano y su relación con su entorno. El diseño corresponde a una temporalidad de largo plazo.

La gestión táctica del secretario particular se ubica en su calidad de agente de enlace entre el titular del órgano y los niveles inferiores de su estructura organizacional, su actuación tiene que ver con las actividades tácticas que se encargan de definir y guiar las actividades requeridas para lograr el alcance de los objetivos estratégicos previamente establecidos, organizando los recursos con que se cuenta para lograrlo.

---

<sup>28</sup> " Se entiende por políticas públicas una tecnología de gobierno que tiene como propósito publicitar el proceso de la toma de decisiones relacionada con el bien común, incorporando la opinión, iniciativas, información, recursos y cooperación de los ciudadanos y sus organizaciones públicas para mejorar las formas y modos de la vida ciudadana." Ricardo Uvalle Berrones, Los nuevos derroteros..., 1994, p. 112.

La cercanía interpersonal y el nivel de confianza que suele existir entre el superior y su correspondiente secretario particular, así como el grado de conocimiento tanto de las políticas y objetivos como de los métodos y recursos de que se disponen para alcanzarlos, confluyen para involucrar al secretario particular en la necesidad de interactuar en representación del titular de su área de adscripción con los niveles operativos de la organización y, no en pocas ocasiones, encargarse directamente de la ejecución de las previsiones que los niveles superiores efectúan, desempeñando por lo tanto una gestión operativa.

De ello se desprende que la actuación del secretario particular también tiene que ver con tres esferas sustantivas de actividad o niveles de gestión de la administración pública: la gestión política, la gestión técnica administrativa y la gestión pública. Resulta imprescindible detenerse aquí para precisar el contenido y alcance del concepto de gestión pública y entender la importancia que en este nivel de actividad estatal representa la actuación del secretario particular: "...La gestión pública tiene que caracterizarse por su aptitud para atender una diversidad de públicos que demandan al gobierno bienes y servicios. Se trata pues, de un asunto de gobernabilidad(...) Es con la gestión pública que la gobernabilidad se traduce en capacidad para desenvolverse en contextos competidos, plurales y con recursos públicos escasos (...) Con la gestión pública se gobierna para conseguir legitimidad política y legitimidad

administrativa(...) con la gestión pública el proceso de gobierno es abierto, lo que permite incorporar la participación ciudadana a la gestión, diseño, ejecución, y evaluación de políticas de interés general(...) La eficacia de la gestión pública es una constante de la acción de gobierno(...) la gestión pública contribuye a una comunicación más amplia entre el gobierno y los ciudadanos. De ahí que su eficacia tenga que ser continua. Debe contribuir a que las políticas nutran el arte de gobierno, revalorando a la política como actividad que concilia y como fórmula que permite lograr acuerdos."<sup>29</sup>

**B) Identificación del puesto y clasificación de sus funciones.**

Primeramente debemos recordar que dentro del marco legislativo de la administración pública no existe fundamento jurídico que formalice la existencia de una secretaria particular. Al respecto baste señalar que en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal no existe órgano administrativo alguno con competencias legales para actuar dentro del gobierno con la representación del Estado. De igual manera en la Ley Federal de Las Entidades Paraestatales no se encuentra comprendido órgano de gobierno con este nombre como esfera legal de la actuación gubernamental.

Sin embargo, a pesar de que la figura del secretario particular no se encuentra identificada claramente por la normatividad jurídica de la administración pública, su actuación en la misma

---

<sup>29</sup> Ricardo Uvalle Berrones, "El papel del Estado en los procesos actuales" en Revista Gobiernos, agosto/septiembre 1994, pp. 56-57.

si se encuentra sujeta a la normatividad reguladora de los servidores públicos establecida en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

En cuanto a la identificación del puesto, en el Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal se incluye al secretario particular en varios niveles, y algunas dependencias y entidades de la administración pública federal, ya formalizan su presencia en sus respectivos manuales de organización a diferentes niveles y dimensiones, pero ubicándolo siempre en los niveles jerárquicos de su estructura conocidos como de mandos medios y superiores de la organización; es decir, a partir de director general o puesto homólogo en el sector central y su equivalente para el sector paraestatal.

A partir de un criterio administrativo, el secretario particular ha sido catalogado como la persona que ocupa un puesto administrativo<sup>30</sup> y, en algunos casos, como el responsable de un órgano administrativo que tiene como objetivo general coadyuvar en la atención de los asuntos responsabilidad del titular superior, brindándole apoyo exclusivamente operativo y personal para el cumplimiento de sus funciones. Es decir desempeña funciones conocidas como adjetivas o de apoyo.

---

<sup>30</sup> "...unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo...". Miguel Duhalt Krauss, Los manuales de procedimientos..., 1979, p. 82.

Así, se pueden identificar y clasificar las funciones del secretario particular de la siguiente forma:

a) La asesoría consiste en "... aconsejar o informar a los órganos que realizan alguna función, aquellas actividades o campos que requieren conocimiento y experiencia técnica especializada..."<sup>31</sup>

b) Las funciones complementarias son "... un grupo de actividades auxiliares o de servicio de las que requieren los órganos básicos o asesores, en otros órganos de servicio, para el cumplimiento de sus funciones específicas..."<sup>32</sup>

c) Las de representación personal son las que se desprenden de la relación personal que se da entre un superior y su secretario particular para con los subordinados del primero: "...La relación de representación personal es la que se da entre el ayudante de un jefe y los subordinados de éste. El ayudante no puede ordenar a nombre propio, porque carece de autoridad en línea, pero puede transmitir las órdenes del jefe u ordenar a nombre de éste en los casos concretos para los cuales haya sido autorizado..."<sup>33</sup>

d) Las de subordinación también se desprenden de la relación directa y en línea vertical que existe entre un superior y su

---

<sup>31</sup> Ibidem, p. 81.

<sup>32</sup> Ibidem, p. 117

<sup>33</sup> Ibidem, pp. 119-120

secretario particular, al igual que sucede con el resto de los subordinados. A pesar de esto "...el puesto de ayudante es en cierta forma una prolongación del puesto del jefe, para la atención de aquellas labores que el jefe no puede atender por sí (...). El secretario particular (...) funcionan en muchos casos como ayudante. No debe confundirse, por ejemplo, el puesto de ayudante de gerente con el de subgerente. El segundo tiene autoridad propia en línea; el primero obra en nombre del jefe..."<sup>14</sup>. Por ello, la naturaleza de las funciones de un secretario particular son de representación personal y actúan siempre como una prolongación de la voluntad y funciones de un superior.

#### **C) Responsabilidades y actos de influencia.**

Las funciones anteriormente señaladas se pueden agrupar, a su vez, en cinco grandes responsabilidades generales para el secretario particular, a saber:

- a) -Optimización del tiempo del superior mediante el abatimiento de factores distractores del quehacer sustantivo;
- b) -Creación, conservación y proyección de imagen óptima intra y extrainstitucionalmente. La imagen del funcionario se refleja cotidianamente a través de las diferentes formas de comunicación como la oral, la escrita y las de desenvolvimiento o

---

<sup>14</sup> Ibidem, p. 120.

actuación corporal, y que al nivel de un funcionario gubernamental revisten gran trascendencia por el impacto que el servidor público puede causar ante los diferentes públicos que debe atender; ante la sociedad en su conjunto, "... y como casi todos ellos se realizan, atienden o concertan con la intervención de la secretaría particular, responsabilidad directa de ella es manejarlos con el estilo y el nivel adecuados para que la imagen que se proyecte sea la que idóneamente convenga."<sup>35</sup>

c) -Descongestión de actividades por medio de la aplicación sistemática y analítica de las etapas básicas del proceso administrativo (planeación de actividades; programación de eventos; organización de recursos y en su caso presupuestación de los mismos; dirección de procesos y en su caso de personas; ejecución de acciones y, control y supervisión de ellas.);

d) -Facilitación de toma de decisiones mediante la previsión y provisión del material exclusivamente necesario; debiéndose contar para ello con el sentido de anticipación; y

e) -Otorgamiento de apoyo administrativo a través de la coordinación y comunicación con el área específicamente encargada de la administración de los mismos, buscando siempre el óptimo aprovechamiento de los recursos institucionales que son puestos a su cuidado para auxilio superior.

---

<sup>35</sup> Miguel Andreu Hernández, La secretaría particular en México, 1980, p. 35

Finalmente mencionaremos que en la figura del secretario particular se delega la facultad de asistir, por encargo directo y expreso del superior, a cierto tipo de actos y eventos de diversa índole.

Por otra parte, para Miguel Andreu H.<sup>36</sup> son cinco los tipos básicos de actos de influencia que realiza el secretario particular en cualquier organización de la administración pública mexicana:

a) -Actos de representación. Como su nombre lo indica, el secretario particular asistirá o atenderá personalmente y por encargo directo de su superior actos de diversa índole -propios del cargo del servidor público superior- con la representación oficial del titular del órgano al que se encuentra adscrito, pero sin ninguna facultad o capacidad de decisión.

b) -Actos de coordinación. Son los que se dan en eventos o reuniones de trabajo individuales o colectivas, que se verifican tanto al interior de la unidad administrativa correspondiente, como con otras áreas o servidores públicos de la misma o diferente institución, con el propósito de lograr el consenso, enlace y sincronización de actividades.

c) -Actos de autoridad delegada. Facultad del secretario particular para actuar con la autoridad conferida o delegada

---

<sup>36</sup> Ibidem, pp. 41-42

oficialmente por el servidor público superior, con capacidad de negociación y en su caso de decisión.

d) -Actos de transmisión de instrucciones o decisiones. Consistentes en hacer llegar a los niveles correspondientes órdenes respecto a asuntos específicos o decisiones tomadas por el servidor público superior en relación a opciones pendientes de solución.

e) -Actos de supervisión y evaluación. Se establecen para dar seguimiento a las instrucciones dictadas, detectar oportunamente desviaciones, y para informar y retroalimentar al nivel superior.

No obstante que a nivel teórico todos los conceptos vertidos en este subapartado están bien definidos filosófica y conceptualmente, su aplicación práctica en los ámbitos del secretario particular se enfrenta con elementos que requieren un alto grado de destreza individual para ser debidamente aplicados, pues deben realizarse en condiciones de brevedad, variedad, urgencia, fragmentación e interrupción y frente a otras prioridades que atender; razón por la cual es necesario reflexionar sobre cada una de ellas, para con una buena dosis de habilidad estar en condiciones de orientar su actuación con un verdadero sentido de servicio público."

---

<sup>37</sup> "...El servicio público es un medio para que el gobierno se acerque y atienda a los diversos públicos de la sociedad. Es el canal para que las expectativas, necesidades y esperanza de los ciudadanos tengan respuesta óptima. Es la senda para que la lealtad de los ciudadanos hacia el gobierno sea realidad, no químera. Servir a la sociedad es ante todo una vocación y una responsabilidad fehaciente. El servicio público se enlaza con la transformación de la sociedad y con la dirección gubernamental que el Estado ejerce..."Ricardo Uvalle Berrones, "El nuevo papel del servicio público" en Revista Enlace No. 36, 1994, p. 10.

### **III PROPUESTAS PARA UNA MAYOR CONFIABILIDAD Y EFICACIA EN LOS ASUNTOS DEL SECRETARIO PARTICULAR**

El secretario particular en la administración pública del Estado moderno se ha convertido en pieza clave en el difícil arte de gobernar, ya que por su conducto y accionar se pueden materializar las fuerza del Estado como estructura de poder organizado, siempre como producto y en favor de la sociedad civil. La actuación política de este personaje se relaciona con funciones estratégicas como asesor o informador; tácticas al ser el medio para lograr los objetivos, y operativas para el manejo de los recursos que se ponen a su alcance.

A pesar de la falta de definición y claridad del papel del secretario particular en la administración pública mexicana, no se debe soslayar la relevancia e influencia que para la misma representa esta figura político-administrativa de presencia objetiva y auxilio inobjetable en ella. En pocas posiciones de alto nivel dentro de la administración pública federal existe una vinculación tan estrecha entre dos personas como es el binomio jefe-secretario particular; por lo tanto, la administración del secretario particular significa la administración del superior y los resultados de uno son en esencia reflejo de los resultados del otro.

A continuación proponemos algunas herramientas de organización y administración, así como los recursos e instrumentos básicos en

los que el secretario particular debe apoyarse para la mejor realización de sus actividades. La combinación de estos factores y la inclusión de otros coadyuvará en la estructuración de su área de trabajo.

No se recomienda un modelo o esquema único de organización y funcionamiento ya que la estructuración de esta dependerá de la materia de atención estatal de que se trate; del nivel y volumen de gestión social que se de en la misma y de los recursos públicos disponibles en cada unidad administrativa en que se ubique el secretario particular en las dependencias y entidades de la administración pública federal.

**A) Sistemas de comunicación.**

La comunicación es el elemento imprescindible para lograr el entendimiento entre los miembros de cualquier tipo de organización estatal, donde el secretario particular tiene como objetivo coadyuvar en la coordinación de esfuerzos y suma de voluntades para un fin común: el servicio público. En nuestro caso, atendiendo al canal de comunicación por los cuales se maneja la información en el entorno del secretario particular aquella puede ser oral y escrita; con relación a su curso dentro de la estructura organizacional puede ser vertical y horizontal y, en ambas, en cualquier sentido o dirección.

Entonces, se considera conveniente contar con un subsistema

especializado en actividades de correspondencia y archivo para la comunicación escrita que circula dentro de los ámbitos de acción que se establezcan para el secretario particular. Asimismo, se debe establecer un flujo de control que inicie desde su elaboración y entrada o llegada (recepción, registro y síntesis) continuando con su clasificación y presentación al servidor público superior para su instrucción (firma, conocimiento o derivación) hasta su total atención y conclusión (cumplimiento de instrucciones e informe de las mismas).

En cuanto a la comunicación oral a distancia competencia del secretario particular, aquella se identifica básicamente con la que se transmite telefónicamente. Al igual que en el caso anterior es necesario clasificar y controlar la información vertida al través de cualquier sistema de telefonía, desde el momento mismo de su recepción (control de llamadas recibidas) o generación (control de llamadas realizadas) ya sea personal u oficial.

Al respecto cabe señalar que se requiere un buen sistema de intercomunicación por aparatos con la secretaría particular que permita mantener constantemente informada a la superioridad y transmitir sus instrucciones en cualquier momento y lugar cuando así sea requerido.

No resulta ocioso comentar que para la correcta atención de las demandas ciudadanas canalizadas por este medio de comunicación -

por el cual, además, la opinión pública observa cada día mas al servidor público de alto nivel y se forma o difunde una imagen de él y del medio ambiente que lo rodea. es conveniente contar con telefonistas capacitados en relaciones públicas y atención al público e instruidos para responder adecuadamente a las expectativas buscadas por el público demandante.

#### **B) Relaciones públicas.**

En la actualidad las relaciones públicas han cobrado gran importancia para la función administrativa y política de toda organización pública ya que ellas "...Incluyen todas las actividades y políticas de operación que persiguen en forma sistemática impulsar, guiar, influir, e interpretar los actos de una organización, de modo que su conducta se aproxime lo más posible al interés y bienestar de la gente. Su objetivo es desarrollar el apoyo y simpatía de los individuos o grupos a quienes sirve la organización directamente o a aquellos que estén directamente afectados por sus operaciones."<sup>38</sup>

De ello se derivan los dos niveles de atención y opinión que tienen contacto directo y permanente con el secretario particular: la sociedad civil y los elementos integrantes de la institución. En todos los casos se informará por escrito al superior de la situación presentada y por instrucciones precisas, o por política general ya definida, deberá introducirlo con el

---

<sup>38</sup> José Galván Escobedo, Tratado de administración general, 1976, p. 365

superior o derivarlo y canalizarlo con el subordinado o área de servicio correspondiente e incluso, acelerar la solución a la solicitud o problemática presentada.

Altamente importante resultan el cuidado o prudencia, la capacidad y la habilidad que nuestro servidor público debe poner en esta sensible actividad a través de la cual se proyecta su propia imagen, la de su superior y la de toda la organización en que se encuentra inmerso.

Como herramientas indispensables para las actividades de comunicación y relaciones públicas se debe contar tanto con directorios oficiales y particulares como con documentos normativo-administrativos (manuales de organización, de operación, de procedimientos, etcétera) que hagan posible la localización de personas y servidores públicos intra y extrainstitucionales y la correcta orientación sobre los trámites a realizar para la oportuna atención de necesidades individuales.

### **C) Organización del trabajo en el tiempo y en el espacio.**

Todo secretario particular debe manejar uno de los recursos más valiosos, irrecuperables y escasos: el tiempo. Al hablar de administración del tiempo se alude necesariamente a una auto-administración que implica la organización de actividades que tienen que ser realizadas en un tiempo y espacio determinados. En el siglo XVIII el economista Wilfredo Pareto desarrolló lo que

popularmente se conoce como regla 80/20 o principio de Pareto. Esta regla señala que el 80 por ciento del valor de un grupo de actividades se concentra generalmente en el 20 por ciento de las mismas. Entonces, el secretario particular deberá discernir sobre el impacto y trascendencia de los asuntos que se le encomienden y concentrar la atención en los pocos elementos de alto valor que produzcan los mayores resultados.

En cuanto a la organización del espacio podemos decir que cualquier técnica empleada con el propósito de generar economía, evitar el desgaste de los recursos y los esfuerzos e incrementar los niveles de productividad y eficacia será un valioso auxiliar para las actividades del secretario particular.

Es pues bajo un ejercicio racional que conjugue y compatibilice las responsabilidades y funciones con los recursos asignados, que se deberán programar en el tiempo y en el espacio el mayor número de actividades o tareas relevantes, jerarquizándolas por su importancia para la sustantividad del área y asignándoles prioridad con base en fechas previamente establecidas.

#### **D) Sistemas de información y control de gestión.**

El secretario particular se ubica junto al mando, junto a la toma de decisiones; debe ser fiel instrumento de apoyo y coordinación en la función de su superior así como de la transmisión de las órdenes e instrucciones del mismo. Pero su labor integral se

vería truncada en su parte administrativa si no se cerciora del grado de avance y cumplimiento de las mismas. Debe verificar por extensión de su función que se cumpla con las decisiones tomadas o acordadas y con las instrucciones vertidas o derivadas.

Para ello es indispensable que cuente con un sistema de información<sup>19</sup> interno o propio que le permita dar seguimiento a las acciones que se desprenden de su actividad diaria y que deben ser escrupulosamente registradas, ya que la información que llega a conocer o a manejar se puede convertir cuantitativa y cualitativamente en un valioso recurso para la organización.

Se recomienda que este instrumento de seguimiento contenga el ámbito de atención de los asuntos (interno y externo); los órganos responsable y corresponsables de su ejecución; el plazo de su cumplimiento con fechas de vencimiento (calendarización mediata e inmediata); la naturaleza de su resultado y el producto esperado, y en general todos los datos adicionales que se consideren convenientes y que permitan tener una visión exacta y en cualquier momento del estado real en que se encuentren los asuntos encomendados al secretario particular. Huelga decir que si no se mantiene constantemente actualizado este registro, poco será su valor.

---

<sup>19</sup> "... Un grupo de gente, una serie de manuales y equipo de procesamiento de datos (una serie de elementos) que escogen, almacenan, procesa y recuperan datos (manipulación de datos y materia) para disminuir la incertidumbre de la toma de decisiones (búsqueda de una meta común), mediante el suministro de información(...) cuando pueden utilizarla mas eficientemente (suministro de información en una referencia de tiempo)." Robert G. Murdick y Joel E. Ross, Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna. 1980, p. 28.

Pero la información manejada de manera aislada o con meros fines de seguimiento no tiene significado alguno si no se confronta contra los propósitos integrales de la organización como conjunto. Debe compararse el estado que guardan las actividades derivadas de las decisiones e instrucciones vertidas contra los resultados esperados. Es pues necesario la implementación de un sistema de control de gestión<sup>40</sup> interno o propio que apoye la oportuna y adecuada toma de decisiones, mediante la detección de posibles desviaciones y eventuales atrasos.

En otro sentido pero vinculada estrechamente a las actividades cotidianas del secretario particular, se encuentra la información noticiosa y periodística de índole jurídico-normativa, económico-financiera y político-social presentada por los diferentes medios de comunicación masiva. Al respecto debemos señalar que es conveniente que además de procurar su clasificación y provisión a su superior, según sus instrucciones, el secretario particular deberá mantenerse siempre informado sobre los enfoques periodísticos respecto a asuntos de orden estatal o que involucren a la institución en que se encuentre y establecer un archivo especial para la misma. Esto le permitirá normar su propio criterio y actitud pública así como dar su opinión cuando le sea requerido sobre algún asunto especial o de dominio público.

---

<sup>40</sup> "...proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.". Francisco Blanco Illescas, El control integrado de gestión, 1980 p. 72 y 73.

## **B) Gestión interna.**

Finalmente, pero no por ello menos importante, debemos señalar la necesidad del secretario particular de contar con un pequeño órgano que, bajo su coordinación y supervisión, se encargue exclusivamente del apoyo administrativo interno de todo el órgano superior. Lo anterior, con objeto de facilitar la ministración y administración de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros requeridos para el buen desempeño de las funciones y actividades de su área superior y su área de trabajo, incluyendo la misma oficina del secretario particular.

En términos generales esta función deberá ser organizada con base en las necesidades propias del área superior -pero siempre dentro del marco normativo y bajo las políticas institucionales que se establezcan al respecto- procurando que su tamaño sea el mínimo permisible. Asimismo, deberá ser lo suficientemente ágil para desarrollar sus actividades oportunamente y evitar que el servidor público superior y el secretario particular tengan que ocuparse permanentemente de esta función.

Para la mejor realización de sus actividades es conveniente contar con elementos idóneos que se encarguen, entre otras múltiples y variadas cosas, de la previsión y provisión de personal capacitado para la realización de las tareas secretariales generales; el abastecimiento de mobiliario y artículos de oficina funcionales y del equipo tecnológico

adecuado; la ministración de los recursos financieros suficientes y la supervisión del uso de los mismos; el otorgamiento oportuno de los servicios generales tales como los de correspondencia, archivo, mensajería, transporte, fotocopiado y en general de todos los demás servicios conocidos como básicos o adicionales como la vigilancia, la limpieza y el mantenimiento, entre otros.

#### **IV CONCLUSIONES**

1.- La arcana política o secretos de Estado, incluidos los medios, recursos, estrategias y tácticas que se emplean en la lucha por el poder y la dominación, se identifican con la figura del secretario particular, ya que éste se mueve en el mundo real de la política y el poder, convirtiéndose en copartícipe de las razones a través de las cuales se gobierna a los hombres.

2.- El buen juicio, la capacidad administrativa; el criterio objetivo, la percepción, la honestidad, la lealtad y fidelidad, así como la capacidad de análisis junto con la discreción y el espíritu de servicio, deben ser entre otras, cualidades propias del secretario particular. El servicio público debe significarle entrega, amabilidad y cortesía, pero sobre todo utilidad, provecho y satisfacción, tanto para la sociedad como para el Estado.

3.- Debe procurar, además, el estudio permanente y la preparación cultural e intelectual sobre la historia y los asuntos que son materia propia del Estado.

4.- Es recomendable que el secretario particular tenga conocimientos sólidos de política y administración pública, ya que está llamado a ser dirigente y a compartir el liderazgo en los espacios de los servidores públicos superiores de la administración pública.

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

5.- Son tres las esferas sustantivas del Estado en que se desenvuelve el secretario particular: la política, como parte integrante del poder; la técnico-administrativa, por su ubicación en la pirámide jerárquica de las dependencias de la administración pública, y la gestión pública cuando se relaciona con la sociedad.

6.- Las funciones del secretario particular se pueden clasificar en: asesoría e informativas; subordinación; representación personal; complementarias y auxiliares. Sus responsabilidades consisten en optimizar el tiempo, proyectar imagen positiva, descongestionar actividades, apoyar la tomas de decisiones y apoyar administrativamente a su superior.

7.- La influencia de su actuación se manifiesta concretamente por medio de facultades que expresamente se le confieren para actuar en representación y a nombre de su superior (representación personal); coordinar actividades; emitir instrucciones (autoridad delegada); transmisión de decisiones, y de supervisión y evaluación.

8.- El secretario particular, no puede verse exento de la necesidad de dirigir su desempeño de una manera metódica y organizada que le garantice a él y a su jefe calidad en los resultados que obtengan y emprender nuevas y mejores empresas.

Es recomendable que también cuente con medios para la

administración y con sistemas tecnológicos de apoyo para la mejor realización de sus actividades; entre ellos se pueden enumerar los sistemas de comunicación, de información y de control de gestión basados en computadoras, así como el conocimiento de las técnicas para la administración del tiempo y el manejo de las relaciones públicas.

9.- Puede afirmarse que en cuanto un secretario particular se dedique permanentemente al estudio de la ciencia de la administración pública, conozca las técnicas y herramientas de la misma y que en su práctica cotidiana las aplique con vocación y verdadero espíritu de servicio real a la sociedad, podremos considerarlo como un administrador público, como un servidor civil, pero también como un científico social.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

- Andreu Hernández, Miguel. La secretaría particular en México. Tesis de licenciatura, México, F.C.P.S. -UNAM, 1983.
  
- Blanco Illescas, Francisco. El control integrado de gestión. México, Ed. Limusa, 1980.
  
- Córdoba, Arnaldo. "El método de la ciencia política" en Cuadernos del seminario de problemas científicos y filosóficos. Nueva época No. 1. México, UNAM, 1988.
  
- Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos de las oficinas públicas. México. Textos Universitarios, F.C.P.S. -UNAM, 1979.
  
- Dwiht, Waldo. Administración pública. México. Ed. Trillas, 1982.
  
- Galván Escobedo, José. Tratado de administración general. México, Ed. Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos, 1976.
  
- Maquiavelo, Nicolás. El Príncipe. México. Ed. Porrúa, 1993.
  
- Murdick, Robert G. y Ross, Joel E. Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna. México, Ed. Diana, 1980.
  
- Schmitt, Carl. La Dictadura. Madrid, Ed. Alianza Universidad, 1978.

- Uvalle Berrones, Ricardo. La teoría de la razón de Estado y la administración pública. México, Ed. Plaza y Valdés, 1992.
- Uvalle Berrones, Ricardo. Los nuevos derroteros de la vida estatal. México. Ed. I.A.P. del Estado de México, 1994.
- Uvalle Berrones, Ricardo. "Nuevos derrotes de la razón del Estado" en La reforma del Estado, Colección política y administración pública, Tomo II México, ED. C.N.C.P. y A.P., 1993.
- Weber, Max. "La política como vocación" en El político y el científico. Madrid, Ed. Alianza, 1980.

**Revistas:**

- Uvalle Berrones, Ricardo. "La administración pública como ciencia social tecnológica" en Revista Gestión y Política Pública vol. III, No. 2, México, 2do. semestre de 1994.
- Uvalle Berrones, Ricardo. "El papel del Estado en los procesos actuales" en Revista Gobiernos. México, agosto-septiembre, 1994.
- Uvalle Berrones, Ricardo. "El nuevo papel del servicio público" en Revista Enlace No. 36. México, 1994.

**Documentos:**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Ed. Porrúa, 1978.
- Diccionario de Política y Administración Pública. México Ed. C.N.C.P. y A.P., 1978.
- Diccionario Enciclopédico Espasa, 8a. edición. México, Ed. Espasa-Calpe, 1979.

- "Ley Federal de las Entidades Paraestatales" en: Leves y códigos de México. México, Ed. Porrúa, 1992.
  
- Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos. México. Ed. Secretaría de la Contraloría General de la Federación. 1982.
  
- "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" en: Leves y códigos de México. México, Ed. Porrúa, 1992.
  
- Manual de Organización del Gobierno Federal. México, Ed. C.G.E.A., Presidencia de la República, 1982.
  
- Manual de Organización General de Presidencia de la República. México, Presidencia de la República, 1994.
  
- Programa de Capacitación Integral para Secretarios Particulares. México, Grupo de Capacitación y Asesoría "MERP", 1992.

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

ANEXO

PROPUESTA DE DESCRIPCION DEL PUESTO

I IDENTIFICACION:

PUESTO: SECRETARIO PARTICULAR

NIVEL: SERVIDOR PUBLICO DE MANDO MEDIO

UNIDAD DE ADSCRIPCION: ( E S P E C I F I C A R O R G A N O  
ADMINISTRATIVO)

II OBJETIVO GENERAL:

Apoyar y auxiliar de manera eficiente y eficaz al jefe inmediato superior en el manejo de los asuntos relacionados con sus funciones.

III FUNCION GENERAL:

Atender y coordinar los asuntos del área que le sean encomendados, mediante el establecimiento y operación de un sistema de información y de control de gestión internos que permitan dar seguimiento y verificar el grado de avance o cumplimiento de los asuntos transmitidos por su conducto a las áreas correspondientes.

IV DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

Sustantivas :

- Revisar periódicamente con el titular los asuntos del área y acordar los asuntos urgentes y/o pendientes para su resolución inmediata.
- Apoyar la elaboración de los acuerdos ordinarios y extraordinarios de su superior.
- Obtener y organizar la documentación requerida para cada acuerdo.
- Dar seguimiento a los compromisos adquiridos e instrucciones derivadas en cada acuerdo, junta o reunión de trabajo.
- Elaborar y supervisar el manejo adecuado de la agenda del titular del área.
- Citar o convocar a reuniones internas o externas, ordinarias o extraordinarias, exclusivamente el personal involucrado en los asuntos a tratar y reunir los documentos que las sustenten.

- Elaborar la orden del día para cada reunión y fungir como secretario técnico de las mismas.
- Apoyar a su superior en el seguimiento y desarrollo del programa general de trabajo.
- Elaborar y actualizar el registro de asuntos que deba atender el titular de su unidad administrativa con dependencias internas o externas.
- Atender personalmente los asuntos y la Audiencia que su superior le indique o que se requieran en ausencia del mismo e informarle respecto a los mismos.
- Llevar el registro de actividades del área superior en las que se presenten trabajos documentales y el acervo de estos con un resumen.
- Elaborar documentos e informes especiales requeridos por su superior y coordinar la integración de los informes de las áreas dependientes.
- Proponer cambios, generar ideas y sugerir acciones que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la unidad y la imagen de ella y su titular.

- Desempeñar los cargos honoríficos externos y comisiones de carácter oficial que su jefe inmediato superior le asigne.
  
- Obtener, integrar y presentar a su superior la agenda de actividades institucionales y la información noticiosa que en materia del área, sea susceptible de difundirse por los conductos adecuados ante los medios de comunicación masiva.
  
- Analizar e informar diariamente a su superior respecto a las publicaciones periodísticas e información noticiosa concerniente a la institución o a sus áreas.
  
- Atender cuando el titular se lo encomiende, las quejas o solicitudes de organizaciones de cualquier índole, en relación con los bienes y servicios que proporcionen; y en su caso canalizarlas al servidor público que corresponda.
  
- Atender, cuando así se le encomiende, a representantes de organismos internacionales o multilaterales relacionados con asuntos de la dependencia.
  
- Informar constantemente y en forma pormenorizada a su jefe inmediato superior sobre sus actividades, avances y resultados obtenidos en su función.

Regulativas o de control:

- Participar en la elaboración e integración del programa general de trabajo.
- Recopilar, organizar y analizar periódicamente la información resultante del avance de los programas específicos de trabajo de cada una de las áreas dependientes.
- Procurar la oportuna y adecuada presentación de informes correspondientes a su superior y otras autoridades.
- Verificar que se corrijan las desviaciones detectadas en el cumplimiento del programa general de trabajo.
- Establecer mecanismos de comunicación y coordinación entre las diversas áreas y unidades operativas dependientes.
- Participar en la definición y unificación de criterios y políticas en cuanto a la aplicación de las normas y lineamientos de operación.

- Transmitir oportuna y adecuadamente las ordenes o instrucciones de su superior, y en su caso de otras autoridades, a quien corresponda y verificar su cumplimiento.
  
- Revisar y clasificar la documentación y correspondencia especial que se recibe directamente en la oficina de su superior, seleccionando la que amerite atención personal del mismo y vigilar que la correspondencia derivada a las áreas correspondientes sea respondida adecuada y oportunamente.
  
- Difundir entre las áreas integrantes de la unidad administrativa, la normatividad jurídica emitida por los órganos colegiados de autoridad.
  
- Participar en la elaboración e integración de programas de modernización y simplificación administrativa.
  
- Establecer y mantener relaciones de coordinación con los secretarios particulares de la institución y de otras dependencias o entidades de la administración pública.

Adjetivas o de apoyo:

- Preparar las comunicaciones escritas para la transmisión de instrucciones y asuntos acordados con su superior.
- Atender la correspondencia que su jefe inmediato le indique e informarle respecto a la respuesta otorgada.
- Prever lo necesarios para que las actividades y compromisos del titular de su órgano se efectúen en forma oportuna y adecuada.
- Vigilar que el abastecimiento y distribución de los recursos materiales se efectúe oportuna y adecuadamente.
- Coordinar los eventos ante personas o instituciones en los que participe su jefe inmediato superior.
- Coordinar la elaboración periódica del informe de asuntos recibidos, despachados y pendientes de solución o respuesta, clasificándolos por áreas responsables y fechas de recepción.

- Atender y solucionar los asuntos de carácter administrativo que se presenten y no requieran la intervención de su superior.
- Supervisar que los directorios intra y extrainstitucionales se encuentren debidamente actualizados.
- Revisar que los diferentes manuales de toda la unidad de trabajo se encuentren actualizados y difundidos entre los servidores públicos correspondientes.

v AUTORIDAD (relaciones de mando).

Reporta a: (especificar puesto y órgano correspondiente)

Supervisa a: (especificar los puestos de los titulares de las áreas adscritas al órgano).

VI SUBSTITUCIONES POR AUSENCIA:

Substituye a: (especificar)

Es substituido por: (especificar)

VII RELACIONES DE COORDINACION (superior al mismo nivel e inferior).

Internas:

- Secretarios particulares de titulares de otros órganos.
- Coordinadores de asesores de otros órganos
- Titulares de otros órganos.
- Titulares de las áreas dependientes del órgano.

Externas: Con todo el ámbito de la administración pública federal, estatal y municipal..

VIII REQUISITOS ACADEMICO-LABORALES BASICOS:

- Título profesional a nivel licenciatura o carta de pasante de profesiones como: administración pública, derecho, contaduría pública, economía, administración de empresas y ciencias afines.
- Experiencia mínima de dos años en la administración pública federal.
- Conocimiento teórico-práctico de equipo de microcomputación.