



69
255
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPORTANCIA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION
Y METODOS EN LA REFORMA ESTRUCTURAL Y
MODERNIZACION DE ORGANISMOS PUBLICOS.**

**"EL CASO DEL PROGRAMA USO EFICIENTE
DEL AGUA"**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

VICTOR HUGO WALDO MARTINEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

LIC. ADMON. Y C.P. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA



MEXICO, D.F.

1995

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 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.

A MIS PADRES:

OSCAR WALDO COBA.

ROSA MARIA MARTINEZ DORANTES.

GRACIAS POR EL ESFUERZO

DE TODA UNA VIDA.

A MIS HERMANOS:

DULCE, JESUS, EMILIA, ALEJANDRINA,

JAINÉ, GABRIELA, MAURICIO, CAROLINA.

SIEMPRE AGRADECIDO POR

SUS BUENOS CONSEJOS.

A MIS HIJOS:

JULIETA WALDO DON PABLO.

VICTOR HUGO WALDO DON PABLO.

SIEMPRE ESTARE CERCA DE USTEDES

DANDOLES LO MEJOR DE MI.

A MI ESPOSA:

ADRIANA DON PABLO GUZMAN.

GRACIAS POR TU APOYO Y COMPRENSION.

A MIS MEJORES AMIGOS:

EDUARDO DON PABLO, GUADALUPE GUZMAN

SUSANA, MANUEL, HECTOR, CLAUDIA,

EDUARDO, GUADALUPE, FERNANDO,

LUPITA, ELIZABETH.

A MI ESCUELA:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

GRACIAS POR TUS ENSEÑANZAS.

A MI ASESOR:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y

CONTADOR PUBLICO.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

CON RESPETO Y ADMIRACION.

INDICE

INTRODUCCION		3
CAPITULO 1	ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA	5
1.1	ANTECEDENTES	6
1.2	MARCO LEGAL	12
1.3	OBJETIVO DEL PROGRAMA	23
1.4	META A LOGRAR	24
1.5	BENEFICIO SOCIAL	25
CAPITULO 2	ORGANIZACION Y DIRECCION DEL PROGRAMA	27
2.1	CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	28
2.2	FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ASIGNADOS A LAS AREAS FUNCIONALES	35
2.3	EVOLUCION DE LA ORGANIZACION DURANTE EL PERIODO DE 1989 A 1994	48
2.4	RESTRUCTURACION REALIZADA EN 1995	56
CAPITULO 3	DESCRIPCION DE LA PROBLEMATICA EXISTENTE	58
3.1	PROBLEMATICA EXISTENTE EN AREAS FUNCIONALES	59
3.2	CONFLICTOS DE CARACTER LABORAL GENERADOS ENTRE AUTORIDADES Y PERSONAL	68
3.3	INTERRELACION DEL PROGRAMA CON OTROS ORGANISMOS	71

CAPITULO 4	IMPLANTACION DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS	74
4.1	DEFINICION DE SU OBJETIVO Y FUNCIONES	75
4.2	ALCANCE DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACION Y METODOS	82
4.3	REALIZACION DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACION Y METODOS	83
CAPITULO 5	PROPUESTA DE RESTRUCTURACION A LA ORGANIZACION DEL PROGRAMA USO EFICIENTE DEL AGUA	100
5.1	MODIFICACIONES SUGERIDAS AL ORGANIGRAMA	101
5.2	CORRECCION Y ADICION DE FUNCIONES	106
5.3	PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA	110
CAPITULO 6	IMPORTANCIA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL PROYECTO DE MODERNIZACION DE ORGANISMOS PUBLICOS	111
6.1	PARTICIPACION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION EN LA REFORMA ESTRUCTURAL DEL SECTOR PUBLICO	112
6.2	IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PROYECTO DE MODERNIZACION	115
6.3	RETOS DEL SECTOR PUBLICO ANTE LA EVOLUCION DE LA SOCIEDAD MEXICANA	117

INTRODUCCION

ANTE LA CRECIENTE DEMANDA DE OTORGAR A LA POBLACION LOS SERVICIOS DE PRIMERA NECESIDAD COMO LO SON: VIVIENDA, AGUA, ELECTRICIDAD, TRANSPORTE, SALUD, SEGURIDAD, ENTRE OTROS MAS; EL GOBIERNO FEDERAL SE VE OBLIGADO A REESTRUCTURAR Y MODERNIZAR A LAS INSTITUCIONES POR MEDIO DE LAS CUALES OTORGA LOS YA CITADOS SERVICIOS. Y EN OTROS CASOS A CONSECIONAR O PRIVATIZAR A LOS MISMOS.

DICHA REFORMA TIENE SU ORIGEN EN LA DENOMINADA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA, IMPULSADA DURANTE LA GESTION DEL PRESIDENTE MIGUEL DE LA MADRID HURTADO.

ASINISMO DURANTE LA ADMINISTRACION DEL LIC. CARLOS SALINAS DE GORTARI LA REESTRUCTURACION Y MODERNIZACION, COBRAN MAYOR IMPORTANCIA; DE ESTA MANERA DURANTE SU MANDATO DESAPARECE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, ORGANO QUE EN SU MOMENTO OCUPÓ UN LUGAR RELEVANTE EN EL FUNCIONAMIENTO DEL EJECUTIVO FEDERAL; SE PRIVATIZO A LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE, ASI COMO A UN GRAN NUMERO DE EMPRESAS PARAESTATALES; PERO POR OTRA PARTE ANTE LAS CRECIENTES DEMANDAS DE LA SOCIEDAD MEXICANA ENFOCADA EN FUNCION LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL; LO ANTES EXPUESTO FUE EL EJEMPLO MAS REPRESENTATIVO DE LO ACONTECIDO DURANTE EL SEXENIO 1989 A 1994 EN ESTA MATERIA.

EN CUANTO AL GOBIERNO ENTRANTE A PARTIR DE DICIEMBRE DE 1994 TODO PARECE INDICAR QUE CONTINUARA ESTE PROCESO, AL INFORMAR A LA NACION EL DOCTOR ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEON PRESIDENTE ENTRANTE, QUE LAS SECRETARIAS DE: PESCA, CONTRALORIA Y ENERGIA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL, SERAN DENOMINADAS COMO: SECRETARIA DE PESCA Y MEDIO AMBIENTE, DE LA CONTRALORIA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y DE ENERGIA, RESPECTIVAMENTE; MANIFESTANDO QUE TODO ESTO OBEDECE A LA TRANSFORMACION DEL ESTADO Y SUS INSTITUCIONES.

POR LO QUE RESPECTA EN PARTICULAR A LA PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON EL AGUA, EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL REALIZA ESFUERZOS CONSIDERABLES PARA HACER LLEGAR AL MAYOR NUMERO DE HABITANTES DE ESTA GRAN CIUDAD, EL VITAL LIQUIDO. SIN EMBARGO NO BASTA DOTAR A LA POBLACION DE ESTE IMPORTANTE RECURSO NATURAL SINO QUE SE HAN DISEÑADO INSTRUMENTOS PARA BUSCAR SU MAXIMO APROVECHAMIENTO Y HACER UN USO EFICIENTE DEL AGUA, EN EL CUAL PARTICIPEMOS TODOS.

ES PRECISAMENTE EL PROGRAMA DEL USO EFICIENTE DEL AGUA, EN LA SUSTITUCION DE RETRETES EN EL DISTRITO FEDERAL, EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PRESENTE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, EN ESPERA DE QUE PUEDA SIGNIFICAR DE ALGUNA UTILIDAD EN EL CAMPO DE APLICACION DE ESTE IMPORTANTE PROGRAMA.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA

USO EFICIENTE DEL AGUA.

1.1 ANTECEDENTES

1.2 MARCO LEGAL

1.3 OBJETIVO DEL PROGRAMA

1.4 META A LOGRAR

1.5 BENEFICIO SOCIAL

Las acciones encaminadas para el Suministro de Agua Potable en la Ciudad y Valle de México, por parte del Gobierno del Distrito Federal, se hacen mas complejas a medida que transcurre el tiempo, debido a los siguientes factores:

- La ubicación Geográfica de la Ciudad de México, al estar situada a más de 2200 metros sobre el Nivel del Mar y rodeada de Valles y Montañas.

- El agotamiento de mantos acuíferos, lo cual obliga a recurrir a la explotación de fuentes de abastecimiento de agua cada vez mas alejadas del Valle de México.

- Los altos costos por el traslado del vital líquido desde el lugar de captación hasta la entrega final al Usuario.

- El crecimiento acelerado de la Población del Distrito Federal, lo cual trae como consecuencia que la demanda de este Servicio sea mayor a la oferta del mismo.

Ante esta situación, la Planeación y Desarrollo de esta actividad por parte del Gobierno Capitalino a adquirido la realización de considerables esfuerzos y ejecución de grandes Obras, entre las cuales en los últimos años (1982), destaca la

Construcción del Sistema de la Cuenca del Río Cutzamala en donde el agua se reduce a una distancia de 127 km. logrando el ascenso de una altura de 1200 m. sobre el Nivel del Mar, hasta su llegada a esta Ciudad.

En este renglón cabe resaltar las numerosas Obras que constituyen la Infraestructura Hidráulica con que cuenta esta Metrópoli, para suministrar el Servicio a la Población y según datos proporcionados por la Secretaría General de Obras y la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica, Organismos responsables de la Administración y Operación de dicho sistema, correspondiente a 1994, son los siguientes:

- 856 Pozos Profundos
- 521 km. de Líneas de Conducción
- 279 Tanques de almacenamiento y regulación
con capacidad de 1700 millones de litros.
- 227 Plantas de bombeo
- 16 Plantas potabilizadoras y
- 356 Dispositivos de desinfección.

La estrategia tradicional seguida por el D. D. F. era la de mantener un constante incremento en el abastecimiento del Servicio, pero es hasta 1979 cuando a partir del análisis de la oferta y la demanda, se observa que la demanda se ve considerablemente incrementada por el alto consumo de desperdicio

de agua y por fugas en las redes de distribución (Fugas en la vía Pública), lo cual motivo a dar un cambio en la política planteada, la cual sería reducir la demanda de agua.

Una vez determinada las necesidades reales de agua de los Usuarios, se procede a buscar los mecanismos para reducir los consumos excesivos del vital recurso natural.

Estas primeras acciones marcarón la pauta para que en 1984 se implantará en un Programa formal el denominado Programa Uso Eficiente del Agua.

Asi mismo el Programa tiene como objetivos especificos y actividades a ejecutar, las que a continuación se mencionan:

1. Utilizar al máximo los caudales de abastecimiento, objetivo mediante el cual se deberá:

- Ampliar la infraestructura del Sistema Hidráulico.
- Operación, Conservación y Mantenimiento del Sistema de agua potable.
- Mantener caudales de abastecimiento.
- Actualización del catastro de la infraestructura Hidráulica.
- Medición de la cantidad de agua captada y entregada a cada Usuario (macromedición).
- Automatización de pozos, tanques y rebombeo.

- *Detección y eliminación de fugas.*
- *Mejoramiento de Políticas de Operación.*
- *Utilización de agua residual tratada.*
- *Desarrollo de Tecnología.*

II. *Mejorar la Administración de los Servicios de Agua y Drenaje; en este caso deberá realizarse:*

- *Actualización del Padrón de Usuarios.*
- *Instalación de medidores de consumo del Usuario.*
- *Actualización de Tarifas.*

III *Reglamentar la prestación de los Servicios de Agua y Drenaje.*

- Para dar cumplimiento a este objetivo se deberá definir claramente los derechos y obligaciones que adquieren los Usuarios.

IV *Crear conciencia en los Usuarios para que contribuyan al Uso Eficiente del Agua.*

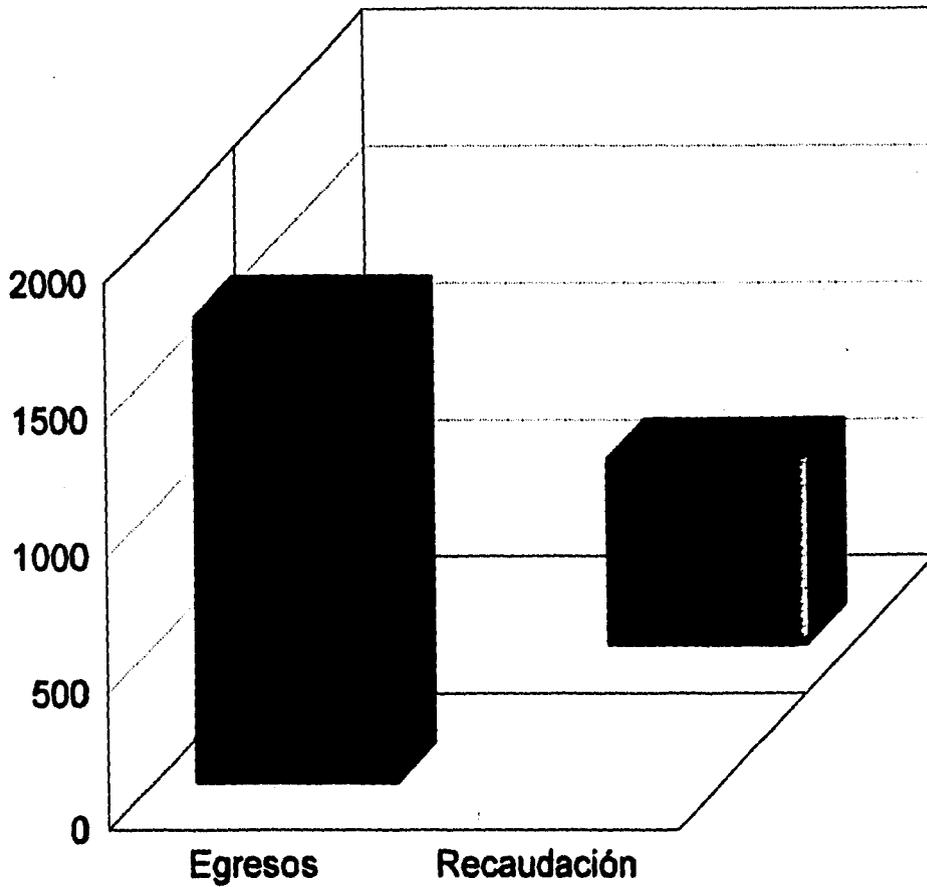
- *En este caso se realizarán Campañas de concientización a la Ciudadanía.*

V *Reducir los consumos de agua en los muebles y accesorios Hidráulicos; se deberá llevar a cabo mediante:*

- *Sustitución de muebles sanitarios y accesorios Hidráulicos de bajo consumo.*
- *Realización de Convenios, Normas y Especificaciones.*

Profundizando un poco en relación al mejoramiento de la Administración de los Servicios de Agua Potable, Drenaje, Tratamiento y Reuso, se contemplo la necesidad de crear un Organismo descentralizado que concentre aspectos Técnicos, Administrativos, Financieros y de Comercialización, el cual con el manejo y control de sus propios recursos se convierta en un Organismo autofinanciable y asimismo evitar con ello la dispersión de funciones en diversas Entidades.

En base a lo anterior se funciono en 1978 las Direcciones de Aguas y Saneamiento y la de Obras Hidráulicas, dando origen a la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica. Pero dicho proyecto aun no se ha alcanzado debido principalmente a que existen en la actualidad la ya mencionada Dirección General y la Comisión de Aguas del D. F., ambas Instituciones relacionadas con la misma actividad pero con distintas Funciones, y por otra parte el desequilibrio financiero que se presenta entre los gastos realizados por concepto de agua y drenaje, que alcanzan por un monto de 1, 700 millones de Nuevos Pesos anuales y la cantidad de recursos captados vía pago de Servicios por la Ciudadanía de 680 millones de Nuevos Pesos, lo cual representa solo el 40 % con respecto al total de los Egresos. Dicha desviación Financiera se debe a consecuencia del alto subsidio que reciben gran parte de la Población del Area Metropolitana, según datos de la Comisión de Aguas del D. F. (Fig. 1)



La grafica muestra el Desequilibrio Financiero existente entre el Gasto por Concepto de Agua y Drenaje y los Recursos captados por el servicio

FIGURA 1

Una vez constituido formalmente el Programa Uso Eficiente del Agua y en base a una serie de estudios y análisis que se han realizado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- *La sobreexplotación de aguas superficiales y subterráneas del Valle de México, de las vertientes de los ríos Lerma Santiago y Cutzamala, a fin de satisfacer la demanda del Distrito Federal, tiene consecuencias de carácter económico, político y social, por la cantidad de recursos financieros destinados para la construcción de Obras Hidráulicas, tanto a nivel regional como Nacional.*

- *Se ha identificado como una importante causa del incremento en el consumo de agua, el desperdicio indiscriminado y las fugas en las redes de distribución del vital líquido.*

- *Ante esta situación es necesario establecer una estrategia que promueva la disminución del consumo de agua.*

- *Se determina en base a estudios efectuados, que uno de los mayores consumos se genera en los muebles sanitarios, los cuales tienen un gasto de hasta 16 litros por descarga.*

Asimismo se estima que existen aproximadamente dos millones de este tipo de muebles, denominados de alto consumo, en el Distrito Federal.

- La tecnología a desarrollado muebles sanitarios los cuales tienen un consumo promedio de 6 litros por descarga, obteniendo resultados satisfactorios ya que operan con la misma eficiencia que los de alto consumo.

De igual manera se han fabricado accesorios de bajo consumo de agua, tales como regaderas y llaves, los cuales reducen en forma significativa el consumo.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos y acciones emprendidas por el Programa Uso Eficiente del Agua, y asegurar la implantación de este importante Programa, el Gobierno del Distrito Federal participo activamente y en forma conjunta con otros Organismos Públicos y Privados, tales como las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial, de Salud, de Agricultura y Recursos Hidráulicos, y Fábricas de Muebles Inodoros, en la legislación y Reglamentación de dichas acciones, básicamente en tres aspectos fundamentales, que en orden cronológico a continuación se mencionan:

1. Hacer obligatorio la fabricación de los Muebles Sanitarios de bajo consumo.
2. Crear en forma Oficial el Programa Uso Eficiente del Agua, en la sustitución de retretes en el Distrito Federal.
3. Reglamentar el Servicio del Agua de acuerdo a las nuevas acciones emprendidas.

I. Se hace obligatorio la fabricación de Muebles Sanitarios de bajo Consumo.

El Departamento del Distrito Federal en coordinación con los fabricantes Mexicanos de Inodoros y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, elaboraron los principios sobre los cuales se fabricarían los muebles sanitarios. Publicando en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Agosto de 1986, la Norma Oficial Mexicana NOM-C-328/2-1986 Industria de la Construcción Muebles Sanitarios de loza vitrificada - inodoros de bajo consumo, y posteriormente el 8 de Diciembre de 1988 se Pública en el mismo Diario Oficial, la ratificación de dicha Norma de la Construcción señalando lo siguiente:

Resolución que ratifica la Obligatoriedad de la Norma Oficial Mexicana NOM-C-328/2-1986 Industria de la Construcción Muebles Sanitarios de Loza vitrificada - Inodoros de bajo consumo de agua publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Agosto de 1986.

ARTICULO 1.- Se ratifica la obligatoriedad de la Norma Oficial Mexicana NOM-C-328/2-1986 Industria de la Construcción - Muebles Sanitarios de Loza vitrificada Inodoros de bajo Consumo de Agua, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Agosto de 1986, declarada obligatoria por Resolución publicada en el mismo organo de difusión el 13 de Mayo de 1987.

ARTICULO 2.- Salvo lo dispuesto en el artículo Segundo transitorio los fabricantes Nacionales deben producir o importar respectivamente, sólo Inodoros de bajo Consumo de Agua, con un gasto máximo de 6 litros por descarga, exepcto los que se elaboren para ser exportados, respecto de los cuales la Dirección General de Normas de esta Secretaría llevará el control correspondiente.

ARTICULO 3.- Todos los Inodoros de bajo Consumo de Agua que se produzcan en el País o se importen, deben cumplir las especificaciones establecidas en la Norma Oficial Mexicana NOM-C-328/2-1986 Industria de la Construcción - Muebles Sanitarios de loza vitrificada Inodoros de bajo Consumo de Agua y ostentar los datos en español a que se refiere el apartado. "8 Marcado, Etiquetado, Envase y Embalaje" inciso 8.1 de la misma.

ARTICULO 4.- De acuerdo con el artículo 66 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, los fabricantes e importadores de inodoros, deben notificar a la Dirección General de Normas de esta Secretaría su razón Social y Domicilio, así, como el tipo, marca o cualquier otra característica que identifique al producto que elaboran.

ARTICULO 5.- Sólo podrán ser objeto de fabricación y comercialización los inodoros ahorradores de agua que ostenten la Contraseña Oficial de Norma Obligatoria, cuya longitud no debe ser inferior a 16 mm.

ARTICULO 6.- Los fabricantes Nacionales deberán contar con el equipo de laboratorio o en su caso, con los Servicios de un laboratorio acreditado de conformidad con lo dispuesto en los ARTICULOS 62 y 82 sobre la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

También tendrán obligación de llevar un control de calidad adecuado y verificar sistemáticamente las especificaciones del producto y su proceso de fabricación.

ARTICULO 7.- De Conformidad con el artículo 69 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización la Secretaría comprobará periódica y regularmente el cumplimiento de las especificaciones contenidas en la Norma Oficial Mexicana obligatoria a que se refiere esta resolución. Dicha comprobación se efectuará de acuerdo con dicho precepto y lo dispuesto en los ARTICULOS 94, 95, 100, 101, 102, 103, 104 y demás relativos de dicha Ley.

ARTICULO 8.- Para contribuir al cumplimiento de esta Resolución y de la Norma Oficial Mexicana a que la misma se refiere, así como para la instalación y uso de muebles sanitarios de bajo consumo de agua, se invitará a las Secretarías, autoridades locales e industriales que a continuación se indicarán, para constituir un Comité de estudio y recomendación respecto de la materia a que esta Resolución se refiere.

Las Secretarías serán las siguientes: *De Programación y Presupuesto, de Agricultura y Recursos Hidráulicos, de Salud, de Desarrollo Urbano y Ecología, de Comercio y Fomento Industrial.*

Por parte de las Autoridades locales el Departamento del Distrito Federal y aquellas entidades Federativas cuyas poblaciones se encuentren conurbadas con el Distrito Federal. Respecto de Industriales se invitará a los propios fabricantes de los muebles sanitarios de que se trata para que designen los representantes que la Secretaría estime convenientes.

ARTICULO 9.- Las infracciones a lo dispuesto en esta Resolución que impliquen inobservancia a los Derechos del Consumidor, se sancionarán de acuerdo con la Ley Federal de Protección al Consumidor.

Las demás conforme a la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

2. Creación Oficial del Programa.

Se crea por decreto Presidencial y se Pública en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Junio de 1989, en el cual se establece lo siguiente:

ACUERDO

ARTICULO 1.- Se crea el Programa Uso Eficiente del Agua en el Distrito Federal que tendrá como objeto promover la sustitución o adaptación de los retretes existentes en Oficinas Públicas Federales o del Gobierno del Distrito Federal, así como la sustitución o adaptación de los retretes existentes en instalaciones del Sector Privado y Social, por otros de bajo consumo de agua que permitan, además de la higiene, ahorrar el líquido a efecto de contribuir a un buen abasto y distribución del agua en el Distrito Federal.

ARTICULO 2.- El Programa quedará adscrito a la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica y tendrá a su cargo las siguientes acciones:

I.- *Definir el proyecto de sustitución o adaptación de dichos muebles y mecanismos e instalaciones Hidráulicas.*

II.- *Concertar el Programa de sustitución o adaptación a que antes se alude, con las entidades, instituciones y personas que corresponda.*

III.- Concertar con productores de fabricación de muebles, y mecanismos e instalaciones hidráulicas que se ajusten a la especificación de consumo de agua que establezca la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en Programa relativo.

IV.- En general, realizar y ejecutar las acciones que sean necesarias para el cumplimiento de su objeto.

ARTICULO 3.- El Programa tendrá un Comité Asesor que estará integrado por las Secretarías Generales de Obras quien lo presidirá, de Gobierno y Desarrollo Social, por el Oficial Mayor, por los Directores Generales de Gobierno, Construcción y Operación Hidráulica y de Reordenación Urbana y Protección Ecológica del Departamento del Distrito Federal. Por cada miembro propietario se acreditará un suplente.

El Comité Asesor tendrá un Secretario Ejecutivo y un Prosecretario quien lo suplirá en sus ausencias, quienes serán designados por el propio Comité a propuesta del Presidente.

El Comité Asesor seccionará con la Periodicidad que el mismo acuerde.

El Presidente del Comité Asesor tendrá voto de calidad.

ARTICULO 4.- El Comité Asesor podrá invitar a los representantes de las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, a las secciones de trabajo del propio Comité.

ARTICULO 5.- El Comité Asesor tendrá las siguientes atribuciones:

I.- Resolver sobre las Operaciones principales del Programa para el buen cumplimiento de su objeto.

II.- Expedir la reglamentación Interna y los Manuales de Operación del Programa.

III.- Establecer los lineamientos de contratación de empresas o personas Técnica^mente calificadas para desarrollar las acciones del Programa, y

IV.- Las demas que establezcan las disposiciones aplicables.

ARTICULO 6.- El Comité Asesor fijará los plazos durante los cuales se llevará acabo la sustitución o adaptación de retretes, y la adopción de mecanismos e instalaciones Hidráulicas en Oficinas Públicas Federales y del Departamento del Distrito Federal, así como en las de los Sectores Privado y Social, de conformidad con los convenios de concertación que se suscriban.

3.- Reglamentar el Servicio del Agua de Acuerdo a las nuevas acciones emprendidas por el Programa Uso Eficiente del Agua.

Con la finalidad de que el Público que utilice el Servicio de Agua y Drenaje de un buen uso tanto al preciado líquido, como a las instalaciones que lo proporcionan y asimismo conozcan sus derechos y obligaciones como Usuarios de este servicio, se elaboró el Reglamento del Servicio de Agua y Drenaje para el Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de Enero de 1990, el cual reúne características importantes de señalar como las siguientes:

- *Se elaboro en base a las necesidades presentes y futuras que requiera este servicio, dentro del marco de Modernización.*

- *Resalta la importancia de hacer un uso más eficiente del agua y evitar su desperdicio.*

- *En el caso del Servicio de Drenaje, restringe la descarga de Sustancias Contaminantes.*

Para su estudio dicho Reglamento se compone de 8 Títulos que contemplan las siguientes acciones:

TITULO PRIMERO - De las Disposiciones Generales.

TITULO SEGUNDO - Del Servicio Público de Agua Potable.

TITULO TERCERO - De la Protección y Aprovechamiento de las Aguas de los Manantiales y los Pluviales.

- TITULO CUARTO - Del Servicio Público de Tratamiento de
Agua.
- TITULO QUINTO - De la Verificación del Consumo de Agua.
- TITULO SEXTO - Del Sistema de Drenaje.
- TITULO SEPTIMO - De la Participación Ciudadana.
- TITULO OCTAVO - De la Inspección, Sanciones y Recursos.

El objetivo del Programa Uso Eficiente del Agua es el expresado claramente, por el Diario Oficial de la Federación del Día 28 de Junio de 1989, cuyo propósito básico consiste en:

Promover la Sustitución adaptación de los retretes existentes en Oficinas Públicas Federales o del Gobierno del Distrito Federal, así como la sustitución o adaptación de los retretes existentes en instalaciones del Sector Privado y Social, por otros de bajo consumo de agua que permitan, además de la higiene, ahorrar el líquido a efecto de contribuir a un buen abasto y distribución del agua en el Distrito Federal.

En este sentido deberá hacerse especial énfasis en la labor de concientización Ciudadana, que el Personal del Programa deberá desarrollar en cuanto a dar una serie de recomendaciones y sugerencias al Público con el cual se promueva el Servicio, en relación al ahorro y cuidado del vital líquido, así como el cambio de hábitos personales, todo ello encaminado a fomentar algo que se a dado en llamar la *Nueva Cultura del Agua*.

La Meta propuesta a cumplir por el Programa es la sustitución de 2 millones de Muebles Sanitarios, cifra determinada en base a los estudios efectuados por el Gobierno del Distrito Federal, quienes estimaron que dicha cantidad es aproximadamente el número de muebles sanitarios de alto consumo existentes en esta Ciudad.

La ejecución de la sustitución de inodoros y dispositivos ahorradores de agua, se llevaría a cabo en tres Etapas denominadas:

- Primera Etapa • Fase en la cual se atenderá el cambio de retretes en inmuebles de Organismos Públicos.

- Segunda Etapa • Se llevará a cabo en los Sectores Comercial, Industrial y de Servicios señalando que en particular este Sector, la sustitución de muebles es de carácter Obligatorio.

- Tercera Etapa • Y más importante, representada por el Sector que mayor consumo realiza de agua, es decir el Sector Social o Doméstico, del cual se espera una mayor respuesta hacia estas acciones.

Según datos estadísticos, si tomamos en cuenta que existen 2 millones de muebles de alto consumo en Operación, considerando que cada mueble descarga en promedio 16 litros y a su vez se utiliza cinco veces cada inodoro por Usuario, pronosticando una Población de 7.5 millones de Personas, se estima un consumo de 600, 000 metros cúbicos de agua por día.

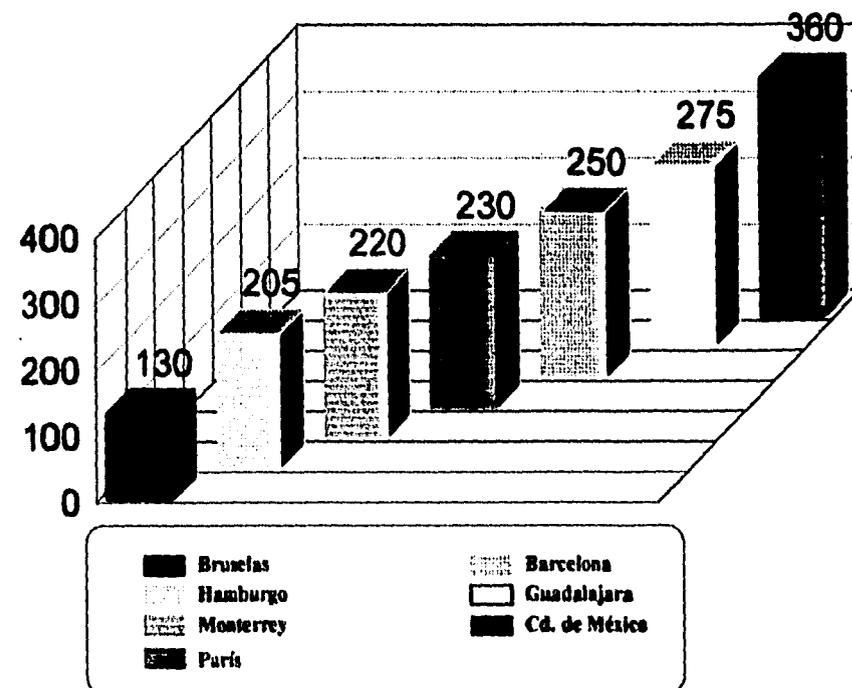
Por otra parte, de lograr la instalación de los dos millones de muebles de bajo consumo de 6 litros por descarga, se preve un ahorro de 4, 300 litros por segundo.

Ambos parámetros nos permiten darnos una idea de los beneficios que se pueden alcanzar con el empleo de los retretes de bajo consumo, que se pueden traducir en beneficios Sociales y Económicos.

Finalmente con el empleo de todas las acciones ejecutadas dentro del Programa Uso Eficiente del Agua, siendo solo alguna parte de dicho Programa, la sustitución de Muebles de bajo consumo e instalación de dispositivos ahorradores, se pretende hacer llegar el importante recurso natural a más Ciudades y Poblaciones, por que este es un derecho de todos los Mexicanos.

De igual forma se ha estimado que en promedio el Consumo de Agua por Habitante del Distrito Federal es de 360 litros diarios, lo cual ubica a la Capital de México entre las Ciudades que mayor Consumo y Gasto de Agua realiza. (fig. 2)

CONSUMO DIARIO POR PERSONA EN LITROS



La Ciudad de Mexico es la capital que mayor consumo de agua registra por habitante (360 l / día)

FIGURA 2

CAPITULO 2 ORGANIZACION Y DIRECCION DEL PROGRAMA.

- 2.1 ELEMENTOS CONSIDERADOS EN LA ELABORACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA.
- 2.2 FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ASIGNADOS A LAS AREAS FUNCIONALES.
- 2.3 EVOLUCION DE LA ORGANIZACION DURANTE EL PERIODO DE 1989 - 1994.
- 2.4 RESTRUCTURACION REALIZADA EN 1995.

2.1 ELEMENTOS CONSIDERADOS EN LA ELABORACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA.

A fin de dar cumplimiento al Decreto en el cual se estipula la creación del Programa Uso Eficiente del Agua en la sustitución de retretes de bajo consumo en el Distrito Federal, la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica es la Institución encargada de constituir en una Organización Formal a dicho Programa.

Para tal efecto, se tomarón en cuenta a los siguientes elementos:

- I . Ambito de Aplicación.
- II. Concertar con los Sectores hacia los cuales se dirige el Programa.
- III. Mecanismo mediante el cual se ejecutaria la sustitución de muebles sanitarios.
- IV . Financiamiento al Publico Usuario.
- V . Departamentalización.

I. Ambito de Aplicación.

La Sustitución de muebles sanitarios de bajo consumo y dispositivos ahorradores, se llevaría acabo en las 16 Delegaciones Políticas del Distrito Federal, motivo por el cual se tendría que pensar en zonificar y delimitar areas geográficas que permitirán realizar las acciones del Programa con eficiencia y control.

Ante esta circunstancia, la opción mas viable es la de agrupar las Delegaciones Políticas de acuerdo a su ubicación geográfica, es decir en zonas Norte, Sur, Oriente y Poniente.

II. Concertar con los sectores hacia los cuales se dirige el Programa.

Aún cuando las acciones de este Programa van encaminados al Público en general, ya se tenía contemplado los principales Sectores, de acuerdo al uso que la Ciudadanía destina al Inmueble donde deberá realizarse la sustitución de muebles, señalando como los mas Importantes a los siguientes:

a) *Organismos Públicos.*- Producto del Centralismo Administrativo de las actividades realizadas por el Gobierno Federal, la Ciudad de México cuenta con un gran número de Instalaciones pertenecientes a las diversas Instituciones Públicas motivo por el cual se consideró a este Sector como el primero en llevar acabo el cambio de retretes y tercero en cuanto al volumen de consumo de agua.

De igual manera dentro de este Sector se tenía que hacer una sub-clasificación de acuerdo al tipo de organismo del que se trate distinguiéndose tres grupos principales:

Dependencias del Distrito Federal .- El cual comprende a mas de 40 Entidades Publicas adscritas al Gobierno del D. F.

Organismos Descentralizados .- Reune a mas de 170 Entidades pero con las características que la mayoría de ellas cuentan con extensas Instalaciones tales como: Universidades, Hospitales, Bancos, Empresas Paraestatales, Fideicomisos, entre otros.

Secretarías de Estado .- Comprende a todas las Secretarías que conforman el Gabinete del Ejecutivo.

b) *Sector Comercial y de Servicios.*- Considerando que la Ciudad de México, es Centro de Importantes operaciones comerciales, y así mismo lugar de numerosos establecimientos de Empresas, grandes, medianas y pequeñas, por esta razón se constituye en el segundo a atender por el Programa.

Cabe mencionar que en relación a este Sector se ha hecho con carácter de obligatorio la sustitución y/o instalación de Inodoros de 6 litros promedio por descarga, debido a que establecimientos como Baños Públicos, Restaurantes, Hoteles,

Centros de Diversión y Espectáculos, entre otros mas. El uso de agua es indispensable para su operación, además de ser el segundo grupo que mayor consumo realiza de este importante recurso natural.

c) *Sector Social o Doméstico.*- Se constituyen en el Sector que mayor consumo de agua realiza, debido a que la Ciudad Capital, cuenta con una Población de 18 millones de Hábitantes, los cuales requieren para satisfacer necesidades de alimentación e higiene de grandes volúmenes de este preciado líquido.

Es precisamente los Inmuebles destinados para Casa - Habitación donde mayores esfuerzos deben desarrollarse para Disminuir el Consumo y Evitar el Desperdicio de Agua.

En base a lo antes expuesto se determinó que la tercera y última etapa del Programa sustitución de retretes, sería el Sector Doméstico, en el cual se espera obtener el mayor número de Inodoros Instalados.

III. Mecanismo mediante el cual se ejecutaría la Sustitución de Muebles Sanitarios.

Los trabajos de sustitución de muebles sanitarios serán ejecutados por empresas del ramo de la Construcción, mediante el

Contrato de Obra Pública celebrado con la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica, haciendo uso de las atribuciones otorgadas por el Ejecutivo en el Decreto que dio origen a este Programa.

Por otra parte, además de la sustitución de retretes, el Programa contemplo la prestación de otros Servicios tales como:

- *Instalación de Dispositivos ahorradores de agua, por ejemplo: regaderas y llaves economizadoras para lavabos.*
- *Lavado y Desinfección de Tinacos y Cisternas.*
- *Reparación de Fugas en redes Intradomiciliarias.*

IV. Financiamiento al Público Usuario.

La estrategia establecida para el Programa, a fin de hacer atractiva la Contratación de los Servicios por parte del Público Usuario, es la del Financiamiento o Venta a Crédito dentro del corto y mediano plazo.

Dicho Financiamiento deberá estar determinado en función de la capacidad económica del Usuario, es decir dar menor plazo de Crédito a Personas morales y en el caso de Personas físicas ampliar el Plazo, unicamente cuando la adquisición del mueble sea destinado para Uso Doméstico.

V. Departamentalización.

Considerando que la Departamentalización se define como la agrupación de actividades relacionadas entre sí, en una sección específica, se tomarón en cuenta dos criterios para llevar acabo dicha acción:

a) *Departamentabilización por Funciones:* es decir se agrupan Unidades Administrativas de acuerdo a las funciones del Programa, lo cual dio origen a las Areas denominadas:

Técnica Operativa, Promoción y Concertación, Administración y Finanzas.

b) *Departamentalización Geográfica:* en donde se conjuntan Unidades Administrativas en base al territorio donde tengan que operar, dicho criterio dio como resultado la Creación de las Areas:

SUBDIRECCIONES REGIONALES ZONA I Y II.

SUBDIRECCIONES DE CONCERTACION AREAS I Y II

UNIDADES DEPARTAMENTALES NORTE, SUR, ORIENTE Y PONIENTE.

En base a lo anterior el Programa quedo constituido por las siguientes Unidades Administrativas (Figura 3):

ORGANIGRAMA 1989

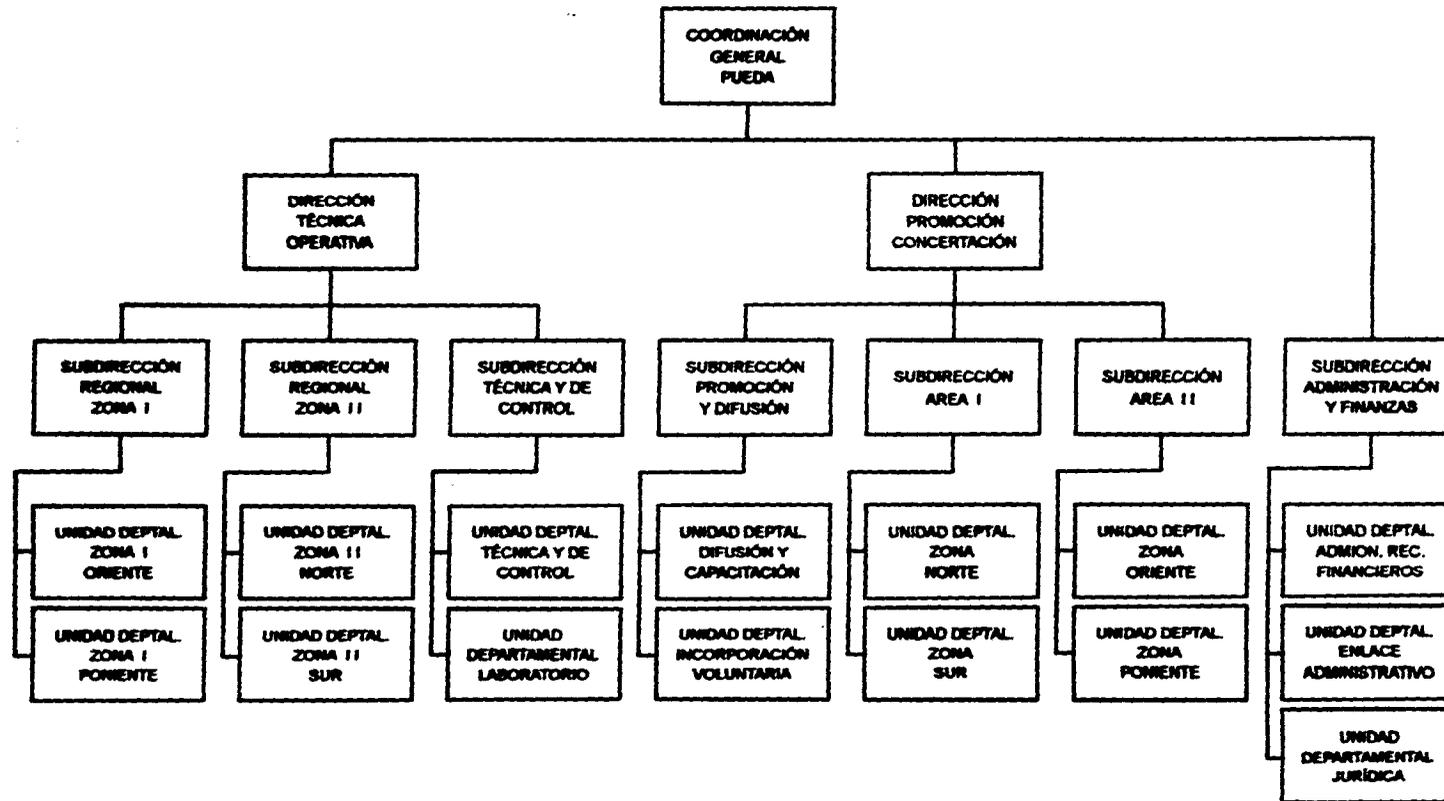


FIGURA 3

Estructura orgánica con la cual entra en operación el programa "Uso eficiente del agua"

2.2 FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ASIGNADOS A LAS AREAS FUNCIONALES.

Una vez definida la Estructura Orgánica del Programa Uso Eficiente del Agua, se distinguen las siguientes áreas funcionales sobre las cuales recae la ejecución de las acciones encomendadas a este importante Programa.

I. Dirección de Promoción y Concertación.

Es el Area responsable de las siguientes funciones:

CONCERTACION DIRECTA CON EL USUARIO

INCORPORACION DEL USUARIO AL PROGRAMA

INFORMAR A LA SOCIEDAD SOBRE LA PROBLEMÁTICA DEL AGUA

REALIZAR CAMPAÑAS DE DIFUSION

Asimismo el Programa contempla la ejecución de 19 Procedimientos, de los cuales corresponden a esta Area:

- i. *Concertación Directa con el Usuario para la sustitución de retretes de bajo consumo y dispositivos ahorradores.*

En esta actividad la Subdirección de Promoción es responsable de asignar un Número de Control (Folio), al formato denominado " Solicitud o Concertación " de muebles, así como recibos de Pago, los cuales serán debidamente requisitados por Personal de dicha area, con los datos proporcionados por los Usuarios mediante las visitas domiciliarias, que los Promotores del Programa realizan en las diferentes Delegaciones del D. F. (fig. 4 y 5)

		DA		MES		AÑO	
DATOS GENERALES							
CÓDIGO				NÚMERO CONTRIBUYENTE		NÚMERO DE FOLIO DE CONTACTO	
DIRECCIÓN				NÚMERO EXT.		NÚMERO INT.	
EDUCACIÓN		DISTRITO		CÓDIGO POSTAL		MUNICIPIO, SECTOR Y TIPO DE CALLE	
<input type="radio"/> SECTOR PÚBLICO <input type="radio"/> SECTOR SOCIAL		<input type="radio"/> SECTOR PRIVADO <input type="radio"/> OTRO		CATEGORÍA		ESTADO	
CÓDIGO DE CONTACTO				FECHA DE REGISTRO			
<input type="radio"/> SECTOR SOCIAL <input type="radio"/> OTRO		CÓDIGO DE CONTACTO		CATEGORÍA		ESTADO	
SUSCRIPCIÓN		IMPORTE					
RECAUDOS AL		OTROS					
TOTAL CON IVA							
C.P. SOCIAL INTERESADO							

CANCELADO

Figura 5

2. *Concertación y Verificación de factibilidades
Hidráulicas de Predios.*

Con fundamentos en el ARTICULO. 154 del Reglamento de Construcciones en el D. F. el cual estipula que todas las nuevas construcciones deberán contar con muebles sanitarios y dispositivos ahorradores de agua; para tal efecto la Dirección de Promoción deberá Supervisar que se cumpla con tal reglamento, mediante visita al Inmueble. De no cumplir con lo antes señalado, el Promotor deberá invitar al Propietario o Encargado de la Obra a realizar la Instalación de Inodoros y Dispositivos economizadores de Agua por su cuenta o por medio del Programa.

3. *Elaboración del Informe Semanal de Avances en la
Concertación.*

Se elabora un reporte Semanal del Número de Muebles, que los Promotores del Programa lograron Concertar con Sectores de Organismos Públicos, Privado y Social, a fin de cuantificar el cumplimiento de metas. (Figura 6)

4. *Realización del Concurso "Club H₂O"*

Dicho evento se constituye en un medio de Difusión del Programa y en una Campaña de Conscientización Ciudadana para contribuir al Uso Eficiente del Agua. Este concurso se llevará acabo en Escuelas Primarias del Distrito Federal, en el cual participarán alumnos de Cuarto y Quinto Grado. El concurso

AVANCE DE CONCEPTACION AL _____ DE 1993

CONCEPTO	ACUMULADO AL (1) EDIFICIOS MUEBLES	AVANCE SEMANAL (2) EDIFICIOS MUEBLES	ACUMULADO AL /93 (3) EDIFICIOS MUEBLES
I PRIMERA ETAPA SECTOR PUBLICO			
II SEGUNDA ETAPA SECTOR PRIVADO			
III TERCERA ETAPA SECTOR SOCIAL MENOS CANCELACIONES			
<hr/>			
	SUBTOTAL 1a, 2a, y 3a. EDVb. (4)		
IV SUSTITUCION POR EL ESCALA 2a. ETAPA 3a. ETAPA TOTAL (5)			
<hr/>			
GRAN TOTAL:	(6)		

Figura 6

consiste en el llenado de Cédulas por parte de los Participantes, quienes visitarán Hogares, promoviendo el cambio de Muebles Sanitarios, reportando Fugas y Desperdicios de Agua, así como darán recomendaciones a los Usuarios sobre el cuidado del Agua. El Concursante que mayor Número de Cédulas correctamente elaboradas realice, será el ganador.

II. Dirección Técnica Operativa.

Es el Area, responsable de la ejecución del cambio de retretes de bajo consumo y dispositivos economizadores, con todos aquellos Usuarios que cumplierón con el Trámite de Solicitud ante la Dirección de Promoción y Concertación. Además de esta labor se le asignarán otras Funciones tales como:

- *Elaboración de Programas de Instalación de Muebles Sanitarios.*
- *Recepción y Trámite de propuestas de Empresas contratadas para la Instalación de Muebles.*
- *Revisión, Control y Trámites de Estimaciones.*

Asimismo la Dirección Técnica Operativa deberá llevar acabo los Procedimientos que a continuación se enúmeran:

1) Instalación de Muebles Sanitarios de Bajo Consumo.

Recibe del Area de Promoción y Concertación, las Solicitudes de Usuarios, las cuales clasifica por Delegación y entrega a las

Empresas Contratistas para realizar las Instalaciones Correspondientes. Unicamente se Instalarán Muebles adquiridos por el Programa que cumplan con las Pruebas Hidráulicas en el Laboratorio instalado para tal efecto.

2) Trámite y Control de Estimación de Obra.

Es responsable del Trámite y Control de Estimaciones, generados por la Obra ejecutada en la Instalación de Muebles. La revisión numérica de estimaciones se apegará a la cantidad de Obra generada por la empresa, bajo previa autorización de la Unidad Administrativa responsable.

Concluida la revisión se turnará al area de Administración para su pago correspondiente. (figura 7 y 8)

3) Trámite de Inicio de Contrato y Convenios.

Recepciona y revisa documentación del Contratista para iniciar actividades en el Programa, asimismo modifica Contratos mediante Convenios.

4) Control y Avance en los Programas de Instalación.

Deberá elaborar reportes de Instalación de Muebles por Semana a fin de cuantificar el cumplimiento de metas.

5) Control de Suministro de Materiales entregados a Contratistas.

Deberá conciliar con las empresas, la cantidad de material

(RUBRO)		FECHA		CONTRATO	
CONTRATISTA		REG. B.P.R.		IMPORTE	
DESCRIPCION		COPICACION		CONTRATO NUEVO <input type="checkbox"/>	
MAYOR PRESUPUESTAL				PERIODO DE LA ESTIMACION DEL AL	
				CONVENIO <input type="checkbox"/>	
				IMPORTE DEL IMPORTE	
				FECHA DE P. DE CONTINUA REGEN ENVI	

ESTIMACIONES PROVISIONALES ACUMULADAS (QUE SE REANALIZAN)						
NUMERO	PERIODO		ESTIMACION	80 %	REDUCCIONES	LIG. 20
	DEL	AL				

REDUCCIONES		CALCULO DE LA ESTIMACION	
3.0 % INSPECCION D.P.	_____	IMPORTE DE LA OBRA EJECUTADA	_____
0.3 % INICIO DE OBRAS	_____	MENOS	_____
0.3 % INSPECCION DE OBRAS (P.P.)	_____	ESTIMACIONES PROVISIONALES (80%)	_____
% AMORTIZACION ANTES DE OBRAS	_____	NETO	_____
AMORTIZACION DE IVA	_____	MENOS	_____
IAS AL MILLER COLERA DE BARREROS	_____	TOTAL DE REDUCCIONES SOBRE NETO	_____
VALOR DE CAM. TRANS.	_____	SALDO A PAGAR	_____
OTROS	_____	I.V.A.	_____
TOTAL REDUCCIONES ()	_____	TOTAL	_____

RESPONSABLE	AUTORIZADO

Figura 7

Instalado con la cantidad de material suministrado por parte del Programa. No se podrá dar por concluido ningún Contrato si no se lleva acabo dicha conciliación.

III. Subdirección de Administración y Finanzas.

A esta Area se le asignarán las siguientes funciones:

- Control de existencias de Muebles Sanitarios y Accesorios economizadores, en los almacenes pertenecientes al Programa.

- Control de Muebles Instalados, suministrados y evaluados, a fin de vigilar el cumplimiento de la meta establecida.

- Elaborar expedientes de cada Usuario que Solicite los Servicios del Programa.

- Recuperar el Pago de adeudos vencidos por Usuarios que odquirieron los Servicios del Programa.

Dentro de los Procedimientos operados por el Programa, la Subdirección de Administración y Finanzas tiene a su cargo los siguientes:

1. Control de existencias en los almacenes.

Realizar el control de muebles instalados, suministrados y evaluados desde el Inicio del Programa.

2. *Inicios de Contrato, Estimaciones Parciales y/o Finales.*

Deberá revisar y calcular los datos que integran la Información de los Documentos relacionados con inicios de contrato, estimaciones parciales y/o finales. Asimismo deberá validar costos contra *Cátalogo de Precios Unitarios*.

3. *Reporte de Muebles Instalados.*

Integra información por Concepto de muebles instalados, suministrados y evaluados desde el Inicio del Programa, con el objeto de llevar un Control en el avance con respecto a la Meta establecida.

4. *Integración de Expedientes de Usuarios.*

Se abrirá un expediente por cada Usuario que realice una Solicitud de Sustitución de Muebles con el Programa, con el objeto de Integrar a dichos expedientes la documentación que se genere, y poder determinar los Usuarios con Saldo acreedor.

5. *Recibos Pendientes de Pago.*

Recuperar el pago de recibos por adeudo en virtud de haber agotado todos los recursos de cobro y/o aclaración.

Para tal efecto el Departamento Jurídico será el responsable de la recuperación de Pagos no realizados por Usuarios Morosos.

6. *Gestión de Cobros a Organismos y/o Empresas.*

Se realizarán visitas a empresas u organismos para la tramitación de cobros por los Servicios Proporcionados por el Programa.

7. *Control de Suministro de Vales a Contratistas.*

Deberán llevar un Control y Registro de muebles sanitarios entregados a Contratistas, con el objeto de contar con un Programa actualizado de existencias. (Figura 9)

8. *Control de Suministro de Vales a Usuarios.*

Integrar la Documentación a efecto de establecer un Control de los Muebles Sanitarios entregados a los Usuarios.

9. *Integración de Actas de entrega/recepción y Control de Recibos de Pago.*

Integrar en expedientes de cada uno de los Usuarios atendidos por el Programa conformados por la Concertación, el acta y/o actas de entrega/recepción y recibos de Pago correspondiente.

10. *Informe de Recuperación.*

Integrar la Información derivada de las diferentes areas que permitan conocer el grado de avance obtenido en la recuperación de recursos.

VALE DE ALMACEN

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____ (1)		Nº DE VALE _____	
ALMACEN _____	DELEGACION _____	FECHA DE SOLICITUD DIA _____ MES _____ AÑO _____	FECHA DE ENTREGA DIA _____ MES _____ AÑO _____
REGION _____ Nº DE CONTRATO _____			

CANTIDAD SOLICITADA	DESCRIPCION	CANTIDAD SURTIDA	PRECIO UNIT.	IMPORTE	OBSERVACIONES
					CAMBIADO
TOTAL					

SOLICITO _____ <small>NOMBRE Y FIRMA</small>	AUTORIZO _____ <small>NOMBRE Y FIRMA</small>	ENTREGO _____ <small>NOMBRE Y FIRMA</small>
---	---	--

LABORATORIO

Figura 9

2.3 EVOLUCION DE LA ORGANIZACION DURANTE EL PERIODO 1989 - 1994.

Durante este Período la Estructura Orgánica del Programa tuvo que ser modificada, debido a varias causas, de las cuales a continuación se mencionan:

- *Cumplimiento de las Etapas de Concertación con los Sectores Público, Comercial y de Servicios.*
- *Disminución del Presupuesto asignado al Programa.*
- *Ineficiencia mostrada por algunas Unidades Administrativas.*
- *Continua rotación del Personal de Estructura (funcionarios) y de Apoyo adscrito al Programa.*
- *Falta de Comunicación entre las distintas áreas que Integran la Estructura del Programa.*
- *Creación de nuevos Procedimientos y funciones que no se tenían contempladas en un principio.*
- *Resultados pocos satisfactorios del Programa.*

Ante esta situación las autoridades, en la búsqueda de obtener mejores resultados y mayor eficacia por parte de las áreas funcionales, realizan modificaciones en las mismas, las cuales podemos clasificar en base a estos Períodos:

Primer Período.

Junio 1989 a Diciembre 1991.

En el transcurso de este lapso de tiempo el Programa tiene su inicio y alcanza su punto más resplandeciente, debido a que se destinaron gran Cantidad de Recursos Financieros, lo cual permitió contar con una Plantilla de 600 gentes, contratar un gran número de empresas del ramo de la Construcción, responsables de la Instalación de Muebles y Supervisión de los mismos, poner a disposición del Público Usuario una gran variedad de Muebles Sanitarios con Precios que van desde los más económicos de N\$ 200.00 y N\$ 250.00. Hasta los de lujo y semilujo con un costo de N\$ 5, 000.00 para el Sanitario mas Caro.

Asimismo se habilitaron 5 almacenes que permitirán satisfacer la demanda de muebles por parte de las Empresas Contratistas. Igualmente se instalaron modulos de atención al Público por parte del Programa, en las Delegaciones:

Venustiano Carranza, Iztacalco, Benito Juárez,
Alvaro Obregón y Gustavo A. Madero.

Con el Propósito de brindar una mejor atención a la Ciudadanía.

Pero es en este Período cuando sucede el mayor desorden Administrativo ya que, las voluminosas actividades del Programa superaron los Controles establecidos.

En cuanto a la Organización del Programa, la estructura permaneció sin movimiento.

Segundo Período- Enero 1992 a Junio 1992.

Antes de Iniciar este Período, la Plantilla de Personal disminuyó notablemente, se redujo la Contratación de Empresas Instaladoras y se canceló la Contratación de Empresas Supervisoras de Obra debido al ajuste Presupuestal.

Ante la reducción del Presupuesto las acciones a emprender son la de recuperar lo más pronto posible los adeudos de los Usuarios e Iniciar la Tercera y última etapa del Programa que es la Concertación con el Sector Social o Doméstico.

Esto repercutió directamente en el organigrama de la siguiente manera:

En la Dirección Técnica desaparece la Subdirección Técnica y de Control que a la fecha realizaba funciones evidentemente administrativas, tales como Control de Laboratorios, Almacenes, Contratos y Estimaciones, las cuales fueron encomendadas al Área Administrativa, específicamente a la Unidad Departamental de Enlace Administrativo y al área de nueva creación, la Unidad Departamental de Contratos y Estimaciones.

Por otra parte se crea en el Área Técnica Operativa una nueva Subdirección denominada Regional III, la cual atenderá la zona Nor - Oriente y Sur - Poniente del Distrito Federal, esto con el objeto de apoyar sustancialmente los Trabajos de Instalación durante la Etapa del Sector Social o Doméstico.

En relación al Area de Administración desaparece la Unidad Departamental de Recursos Financieros y se crea la Unidad Departamental de Recuperación de Recursos, ante la necesidad de que el Programa sea autofinanciable. (Figura 10)

Tercer Periodo • Julio 1992 - Marzo 1993.

Es ahora la Dirección de Promoción y Concertación, el Area que se modifica, al parecer el motivo es la renuncia del Titular de la Dirección y del Subdirector de Promoción y Difusión lo cual trae como consecuencia:

Que las Unidades Departamentales adscritas a la desaparecida Subdirección de Promoción y Difusión se integran a las otras dos Subdirecciones, ahora denominadas de Promoción y Concertación Zonas Norte -Sur y Oriente - Poniente. Asimismo dichas areas serán Coordinadas por el Titular del Programa. (Figura 11)

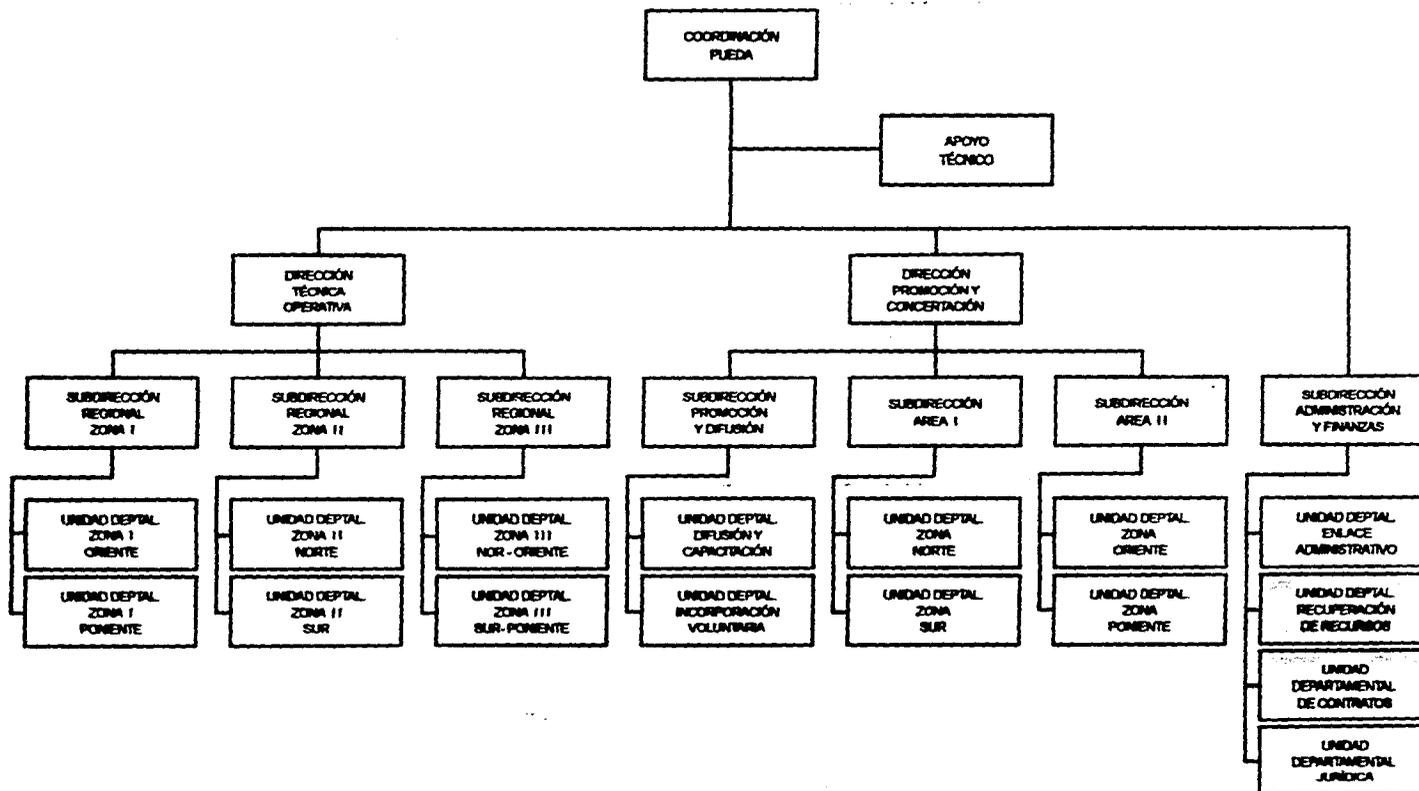
Cuarto Periodo • Abril 1993 a Diciembre 1994.

Debido a la Intervención de Organismos auditores como la Contaduría Mayor de Hacienda y la Contraloría Interna del Distrito Federal, en las Supervisiones realizadas al Programa, se detectaron deficiencias las cuales deberán ser corregidas a la brevedad posible, se le dio mayor importancia a las funciones de Administración, convirtiendola en Dirección.

Pero por otra parte el resago en el Trámite de Contratos, Estimaciones y Finiquitos, trajo como consecuencia que la Unidad Departamental responsable, fuera transferida a la Dirección Técnica Operativa a fin de agilizar todos los trámites relacionados con esta actividad.

De igual forma ante la creciente necesidad de Identificar a los Usuarios que adeudan Pagos al Programa por los Servicios Contratados, se crea la Unidad Departamental de Computo, la cual pretende mediante la automatización de la información, identificar mas rápidamente la Cartera vencida de Clientes. (Figura 12)

ORGANIGRAMA ENERO - JUNIO 1992

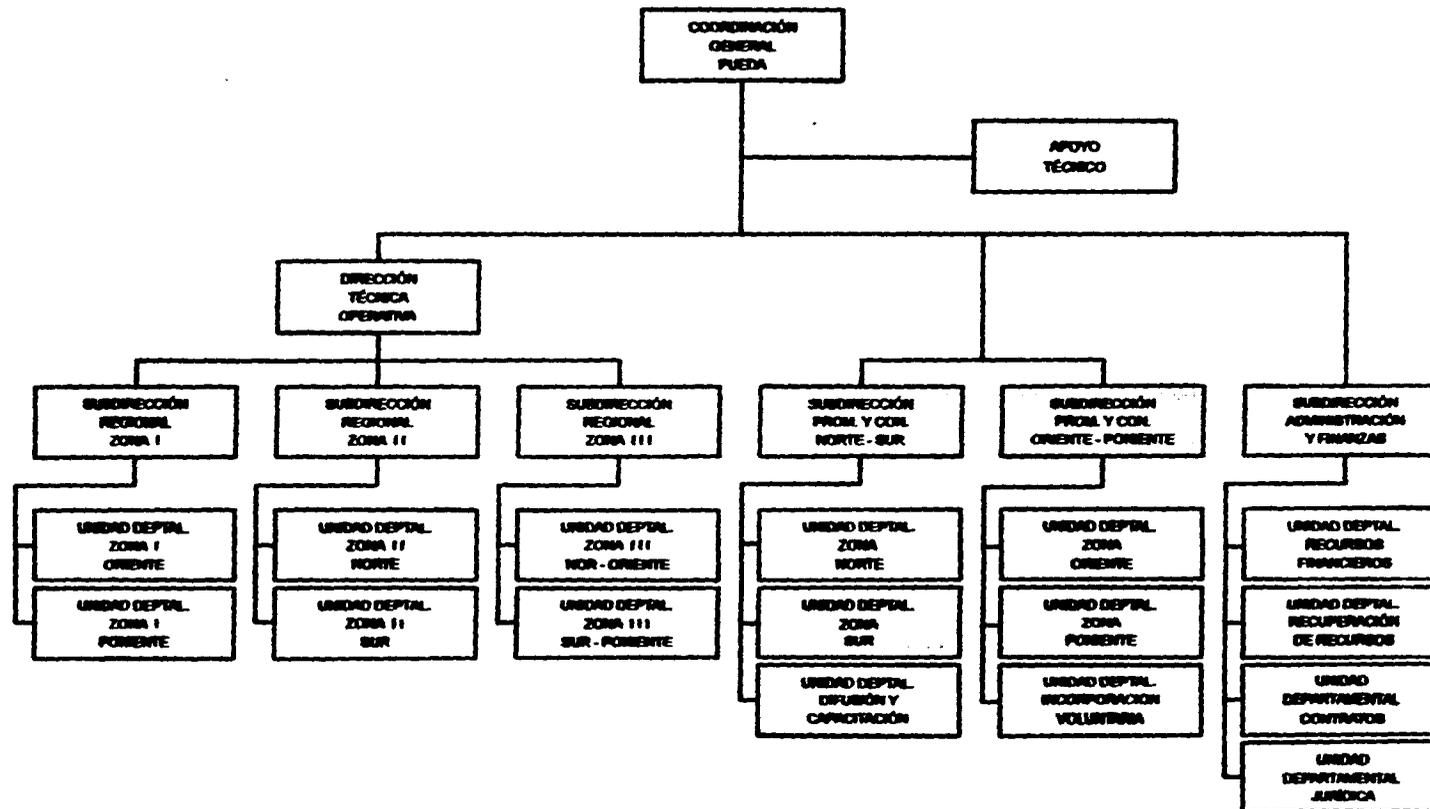


FIGURA

▭ Nuevas áreas

El inicio de la tercera etapa y la necesidad de recuperar recursos, dieron origen a nuevas áreas.

ORGANIGRAMA JULIO 1992 - MARZO 1993

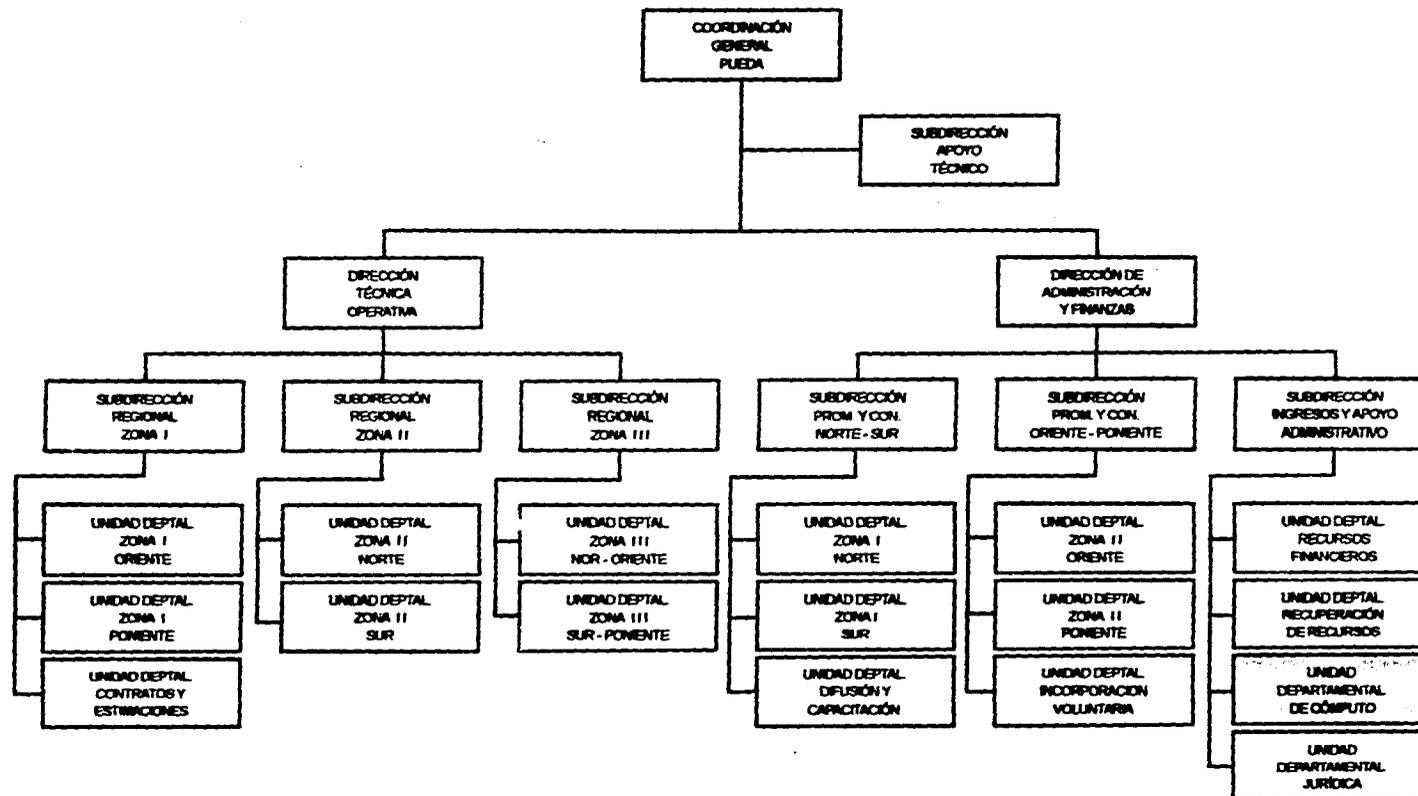


FIGURA

Modificaciones

La renuncia de funcionarios modificó la estructura orgánica del programa

ORGANIGRAMA ABRIL 1993 - DICIEMBRE 1994



FIGURA

▭ Innovaciones

La intervención de entidades auditoras influyó en la organización del programa

2.4 RESTRUCTURACION REALIZADA EN 1995.

La restructuración realizada consiste básicamente en el recorte de Personal y de Estructura del Programa, realizandose las siguientes Observaciones:

- Se determina continuar con las funciones asignadas al Programa, mediante sus tres areas funcionales las cuales ahora tendrán el Nivel Jerárquico de Subdirección de Promoción, Técnica Operativa, Administración y Finanzas, respectivamente.

- Dichas Subdirecciones contarán unicamente con dos Unidades Departamentales cada una de ellas, a fin de realizar las actividades encomendadas.

- Las funciones y procedimientos asignados a las Areas funcionales permanecen sin cambio.

De acuerdo a lo antes expuesto, el Programa quedo integrado por las siguientes Unidades Administrativas (Figura 13):

ORGANIGRAMA GENERAL DEL PROGRAMA "USO EFICIENTE DEL AGUA"

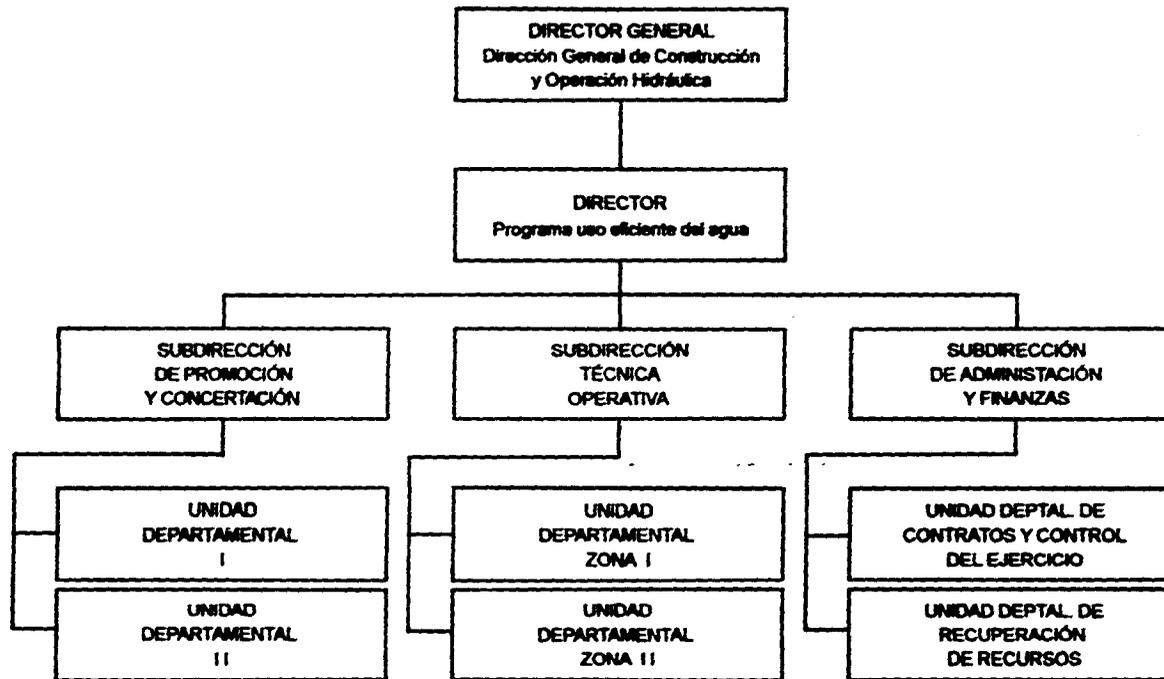


FIGURA 1 3
Reestructuración realizada en 1995

CAPITULO 3 DESCRIPCION DE LA PROBLEMATICA EXISTENTE

3.1 PROBLEMATICA EXISTENTE EN AREAS FUNCIONALES

**3.2 CONFLICTOS DE CARACTER LABORAL GENERADOS
ENTRE AUTORIDADES Y PERSONAL**

**3.3 INTERRELACION DEL PROGRAMA CON OTROS
ORGANISMOS**

3.1 PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN ÁREAS FUNCIONALES.

A través del tiempo durante el cual lleva operando el Programa, se ha venido observando una serie de ineficiencias y errores cometidos por parte de cada una de las Áreas Funcionales, lo cual trae como consecuencia retrasos considerables en los trabajos encomendados a dichas Áreas, inconformidad y malestar por parte del Personal, elevación considerable en el gasto de carácter Administrativo, cuantiosas quejas de Usuarios por incumplimiento o malos servicios proporcionados por este Organismo Público, lo cual en su conjunto a deteriorado y creado en general una mala Imagen del Programa.

Para tener una idea más clara de la problemática que presenta esta Entidad, es necesario analizarlo a Nivel de Áreas Funcionales.

Problemática en Áreas Funcionales.

En este caso se describe a continuación la Problemática existente en cada una de las Áreas funcionales del Programa.

I. El área de Promoción y Concertación, presenta las siguientes anormalidades:

1.- *Llenado incorrecto del formato denominado "Solicitud o Concertación".*- Frecuentemente el Personal responsable de realizar la Concertación con los Sectores de Organismos Públicos, de Servicios y Social; incurre en omisiones o errores, al no registrar datos importantes como Razón Social y/o Nombre completo del Usuario, Domicilio, Tipo y Cantidad de muebles que solicita, Importe correcto de los mismos, así como Número de recibo.

Es importante señalar que este Documento se elabora por puño y letra del Promotor del Programa, en original y tres copias y que, con frecuencia la letra no es legible lo cual dificulta su trámite y pronta atención en las otras áreas, señalando que el original se envía al Área Técnica Operativa para la Instalación correspondiente, la primera copia se entrega al Usuario, la Segunda copia se turna al Área de Administración para su captura y archivo, la tercera copia se destina al Archivo de la Unidad Administrativa emisora.

2.- *Duplicidad de la Numeración asignada a Solicitudes.* Cada solicitud antes de ser entregada a los Promotores, se le asigna un número de control denominado "Folio o Número de Cuenta", el cual es marcado en el Documento en forma manual mediante un follador, y asimismo debido a que esta Área se sub -divide en Dos Unidades Administrativas denominadas Subdirecciones Zona Norte • Sur y

Oriente - Poniente, cada una de ellas realizaba la asignación de folios por su cuenta, lo cual trajo como consecuencia que ambas áreas coincidieran en un momento dado con la misma numeración.

Esta situación, se ha convertido en una de las mayores dificultades a corregir por parte del Area Administrativa, debido a que el Programa de Informática, solo puede registrar un folio; una sola vez.

3.- *Irregular asignación de folios a Solicitudes de Usuarios.*
Como consecuencia del punto anterior, no se tenía una numeración continua en cuanto a la asignación de folios a solicitudes, lo cual no permitía identificar de inmediato si la numeración era duplicada.

II . *Area Técnica Operativa.* Las deficiencias encontradas en esta Area son:

1.- *Incumplimiento de Instelecciones en Calidad y Tiempo.*

Concluido el proceso de las Solicitudes realizadas por el Area de Promoción durante una Semana entregará, dicha Documentación a la Dirección Técnica Operativa para su atención correspondiente.

Una vez recepcionada la Documentación por el Área Técnica, deberá hacer entrega de dichas Concertaciones a las Empresas Contratistas, las cuales realizarán la sustitución de los muebles Sanitarios Solicitados. Pero del total de solicitudes recibidas en un período Semanal, no se atiende el 100 % de las mismas, por algunas causas tales como: Ausencia del Usuario al momento de presentarse la Contratista a Instalar, Inexistencia de marcas, modelos y colores de muebles en los almacenes del Programa. Por tratarse de Domicilios que quedaban fuera o alejados de la zona de trabajo de la Contratista o simplemente por negligencia del area responsable. Algunas Solicitudes quedaban en el olvido y sin atender, señalando que este proceso se repite Semana tras Semana.

2. - Instalaciones deficientes de Muebles Sanitarios.

Debido al Personal poco capacitado y escasos conocimientos Técnicos en relación a la Red Hidráulica Sanitaria, en Inmuebles de Uso Doméstico con que cuentan las Empresas Contratistas, se realizaron Instalaciones defectuosas de los retretes de bajo consumo, provocando fugas de agua que dañaron pisos, muros y tuberías de los Inmuebles donde se realizaban dichos trabajos. Consecuentemente esto provocó malestar y disgusto por parte de los Usuarios afectados, teniendo que realizar numerosos reportes de fugas y quejas al Programa.

3. - Demandas de Caracter Legal.

Como consecuencia de los puntos antes mencionados, algunos Usuarios recurrieron a la *Procuraduría Social*, con el objeto de *manifestar* su Inconformidad por los Servicios proporcionados o, el incumplimiento de los mismos por parte del Programa.

4. - Falta de una Supervisión efectiva.

Concluida la contratación de Empresas Supervisoras de Obra en la Instalación de muebles sanitarios, dicha actividad tendría que realizarse con Personal del Programa.

Ante esta situación el Area Técnica Operativa se vió imposibilitada de realizar una Supervisión efectiva, que cumpliría con la visita de todos los Inmuebles donde se realizarón Instalaciones de Inodoros, y únicamente se avocó a llevar acabo esporádicos recorridos en las zonas donde estuvieran trabajando los Contratistas.

III. Administración y Finanzas. En esta area recaén los errores cometidos por las demas areas, así como los generados por la misma. Dentro de las desviaciones observadas se citan a las siguientes.

1.- Deficiente Control de Materiales en Almacenes.

La Unidad Administrativa encargada de esta actividad, no cumplió con el debido registro, control y archivo de la Documentación generada por esta acción, mediante la expedición de vales y contra-vales de almacén turnados a Contratistas y Proveedores, con el objeto de dar seguimiento al Control de Entradas y Salidas tanto de muebles como de materiales.

2.- Deficiente Control en el Trámite de Contratos y Estimación.

Los retrasos en el Trámite de Contratos y estimaciones repercutieron en el cumplimiento de las actividades encomendadas a los Contratistas.

3.- Inadecuado manejo de expedientes de Usuarios y Archivo de los mismos.

Debido a que cada una de las areas funcionales del Programa integraban y controlaban sus propios archivos, no se contemplo hasta 1994, la elaboración de expedientes de cada Usuario, por lo que fue necesario integrar en un solo archivo la documentación generada por las Areas de Promoción, Técnica y Administración.

Esta actividad se llevó acabo debido a observaciones realizadas al Programa por parte de la Contaduría Mayor de Hacienda en las Auditorías practicadas al Programa.

4.- la poca confiabilidad de la información proporcionada por Informática.

La actividad enfocada al Procesamiento de datos, se ha constituido en otro punto clave de la Problemática del Area Administrativa y del propio Programa.

Esta area no ha cumplido con su trascendente labor, la cual consiste en proporcionar información veraz y oportuna en cuanto a la situación deudora o acreedora de cada Cliente del Programa, lo cual permita una pronta recuperación de recursos financieros.

En el mal funcionamiento de la Unidad Administrativa encargada de realizar el procesamiento de datos fueron varios los factores, tales como:

- Evolución del Area de Informatica.

En un principio se contrato los Servicios de una Empresa, para realizar esta función, proporcionando el Equipo (*Hardware*) y el Programa (*Software*), así como el personal responsable de llevar acabo el procesamiento de la Información generada por las Areas Funcionales, quedando bajo la Supervisión del Area Técnica Operativa.

Posteriormente ante los resultados poco satisfactorios obtenidos por los Servicios de la Empresa, se tomó la decisión de que la entonces Subdirección de Administración se hiciera cargo de esta labor, dandole la jerarquía de Sección Administrativa, denominandola Centro de Computo.

Ante la Creciente necesidad de recuperar los adeudos de Usuarios, asimismo cobro Importancia la función de Informática, hasta adquirir el grado de Unidad Departamental.

• **Uso de Equipo Inadecuado.**

Se emplearon máquinas denominadas P.C. o Computadoras Personales, las cuales se instalaron en un sistema de red, con capacidad de un máximo de 8 a 12 Usuarios. La capacidad de almacenamiento de dicho equipo pronto se vio saturada.

- El Diseño del Programa de Informática, no contemplo todas las necesidades de las Areas Funcionales.

Conforme transcurría el tiempo, el Programa de Computo fue modificado en varias ocasiones a fin de satisfacer las necesidades de las Areas Funcionales, pero nunca se llevo al modelo deseado.

En un análisis realizado a dicho Programa, se encontró el registro de números de cuenta duplicados correspondientes a solicitudes de Usuarios, lo cual dificulto aún mas la tarea determinar la cartera de Clientes vencida, ya que la Información que entregaba la Tesorería al Uso Eficiente del Agua, consistía en listados que contenían únicamente los números de Usuarios, número de recibo e importe de los pagos realizados, sin especificar en ningún momento el nombre de los Usuarios de que se trataba.

Respecto a esta situación para el Personal responsable de la
captura de datos era imposible determinar a que número de cuenta
abonar los Pagos.

3.2 CONFLICTOS DE CARACTER LABORAL ENTRE AUTORIDADES Y PERSONAL.

Como consecuencia de la evolución que a venido presentando el Programa, siendo alguna de las causas principales la reducción del Presupuesto destinado para el Financiamiento de esta Organización la plantilla de Personal se ha visto seriamente afectada.

En su inicio el Programa llegó a generar empleo para mas de 600 personas, pero a raíz del ajuste de Recursos Financieros, otorgados a la Entidad, el número de personas contratadas a disminuido año tras año, hasta llegar actualmente a 110 elementos.

Durante el período de tiempo que lleva en Funcionamiento el Programa, el Personal a venido manifestando de formas diversas su inconformidad, señalando entre las mas importantes a:

-Poca motivación hacia el desempeño de sus actividades:

Lo cual trae como consecuencia que el Personal que participa en labores de registro, control, análisis, archivo de documentación y captura de datos en el procesamiento de información, presente continuos errores.

• **Baja Productividad.**

Principalmente el personal responsable de realizar la actividad denominada "Concertación" con los Sectores de Organismos Públicos, Privados y Social, el cual tiene asignada una meta-semanal de muebles contratados para instalación, presenta ciertas irregularidades en el cumplimiento de dicha meta.

• **Poca participación en acciones que mejoren el funcionamiento del Programa.**

De alguna manera las Políticas referentes a la Administración de Personal, no han resultado ser lo mas favorable tanto para el Programa como para el Personal, señalando como a las mas importantes a las siguientes:

• **TIPO DE CONTRATACION**

La contratación de Personal se realizaba a través de un Contrato denominado por Honorarios, en el cual se fija *fecha de inicio y terminación*, no determina un horario definido, el pago será quincenal.

• **Jornada Laboral.**

El Personal contratado tendría que cubrir un horario de 12 horas diarias de Lunes a Viernes, con un receso de dos horas.

Pero con frecuencia esta jornada se alargaba a los días Sabados y algunos Domingos, debido al *Incumplimiento de metas*, al *retraso de actividades* o a la *elaboración urgente de informes*.

• **Prestaciones**

El Personal tenía derecho a dos Períodos Vacacionales al año, con duración de 10 días hábiles.

• **Rotación de Personal.**

Producto de los continuos ajustes de Personal, el Programa a registrado constantes ingresos y salidas de Empleados.

• **Despidos de Personal.**

En la mayoría de los Despidos de Personal, la causa fue el ajuste presupuestal.

33 INTERRELACION DEL PROGRAMA CON OTROS ORGANISMOS.

La interrelación del Programa con otros Organismos se ha dado en función de dos *aspectos importantes*:

Primero: Al desarrollo de sus actividades y

Segundo: Derivado de los problemas generados en el interior del Programa.

En relación al *Primer caso*, en el ejercicio de sus funciones la Entidad ha trabajado en forma conjunta con:

-*Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica.*

Es el Organó Administrador del Programa, el cual le proporciona los *Recursos Financieros y Materiales* para el desarrollo de sus funciones.

Asimismo es el responsable directo de vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

-*Tesorería del D. D. F.*

Por medio de esta Dependencia, el Programa recaudará el gasto de inversión de las instalaciones realizadas, al recepcionar dicha entidad los pagos de los Usuarios atendidos por el Programa.

Dicha *Institución* deberá informar mediante reportes de las cantidades captadas por sus distintas Receptoras en todo el D.F.

-Delegaciones Políticas del D. F.

Las 16 Delegaciones Políticas contribuirán a la difusión del Programa, pero solo en algunas Delegaciones como Alvaro Obregón, Benito Juárez, Cuauhtemoc, Gustavo A. Madero, Iztacalco y Venustiano Carranza; se *Instalarón Modulos* de atención a Usuarios interesados en los Servicios del Programa.

-Planta de Asfalto.

Esta Dependencia es la receptora de todos los muebles sustitutos de alto consumo, de los cuales se hace entrega en dicha Planta para su demolición y empleo en la elaboración del asfalto.

-Secretaría de Educación Pública.

La Secretaría brinda su apoyo al Programa en la realización del concurso denominado " Super Inspector H₂O "; el cual se llevará acabo en diferentes Planteles Educativos a nivel *Primaria* en el D. F. con el objeto de realizar una campaña de Difusión y Concientización enfocada a los niños sobre el cuidado del Agua.

-Medios masivos de Comunicación.

En algunas ocasiones se utilizo a la Televisión como medio difusor del Programa, en la realización de Comerciales que informarán al Público las ventajas de emplear Inodoros de Bajo Consumo de Agua.

Desde el segundo punto de vista como consecuencia de los Problemas generados en el Interior del Programa, se vieron involucrados los siguientes Organismos:

- Procuraduría Social.

Entidad receptora de las quejas por parte de Usuarios, quienes recurrieron a esta instancia como último recurso, para hacer cumplir los servicios contratados con el Programa.

- Contaduría Mayor de Hacienda.

Practico una serie de Auditorías, dando como resultado algunas observaciones para la Entidad, a fin de obtener con exactitud la cantidad de Recursos Financieros recuperados durante el tiempo que lleva en función.

- Contraloría Interna del D. F.

Como consecuencia de las observaciones realizadas por parte de la Contaduría Mayor de Hacienda, el Gobierno del D. F. participo mediante la Contraloría Interna, en la búsqueda de soluciones a la Problemática del Programa.

CAPITULO 4 IMPLANTACION DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.

4.1 DEFINICION DE SU OBJETIVO Y FUNCIONES.

4.2 ALCANCE DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACION.

4.3 REALIZACION DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACION Y METODOS.

4.1 DEFINICION DE SU OBJETIVO Y FUNCIONES.

Los esfuerzos realizados por las autoridades en busca de mejorar el funcionamiento de la Organización, y la aplicación de Auditorías Fiscales Externas e Internas, como instrumentos para corregir la problemática existente, no han sido suficientes para alcanzar la eficiencia deseada.

Considerando que una Auditoría Fiscal es la que realiza un Profesionista Contable cumpliendo una orden por autoridad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante la cual aplicando técnicas y procedimientos Contables y /o Fiscales determina el cumplimiento o no de las obligaciones Fiscales de un Contribuyente y únicamente se limita a emitir un dictamen en el cual informa de los resultados obtenidos, sustentados en aspectos particularmente cuantitativos y en base a estos sugerir algunas recomendaciones.

Por lo anterior se establece, que las auditorías practicadas no han formulado las recomendaciones mas favorables para el Programa, debido a lo siguiente:

- Basan sus conclusiones en aspectos cuantitativos.*

Debido a que el propósito de las auditorías practicadas, es identificar el monto de los Recursos Financieros que el Programa

a recuperado y determinar el número y cantidad de dinero que los Usuarios adeudan al Uso Eficiente del Agua, motivo por el cual únicamente se han enfocado a la revisión Documental y de actividades relacionadas con el Proceso de recuperación de Recursos.

- No dan la importancia debida, a los aspectos de carácter cualitativo

Realmente en ningún momento se ha tomado en cuenta factores como: medio ambiente de trabajo, relación de autoridades con el personal, cargas de trabajo, motivación, entre otros aspectos de carácter cualitativo, como consecuencia del mal funcionamiento del Programa.

- No han tomado en cuenta la participación de las Tres Areas Funcionales.

El area sujeta a revisión es la denominada de Administración y Finanzas, debido a que en ella recaé la responsabilidad de Informar la situación Contable de la Entidad, pero sin considerar su interrelación con las demás areas funcionales.

- Se limita los comentarios u observaciones realizadas por las autoridades del Programa.

En cuanto a la aplicación de la técnica de recopilación de datos; denominada entrevista solamente el grupo auditor se ha dirigido a realizar dicha técnica con las autoridades del Programa.

•No considerarán la opinión y participación del Personal.

El desarrollo de las auditorías se han centralizado entre autoridades y las personas responsables del grupo auditor, sin permitir la participación del Personal de apoyo.

• No se aplicaron las técnicas de recopilación de datos, tales como la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Dichas técnicas no se han llevado acabo por parte del Personal Auditor, lo cual no les permite obtener mayor información acerca del funcionamiento del Programa.

Como consecuencia de los factores antes señalados no se llega a las causas reales de la problemática de la Institución.

Por esta razón y ante los puntos antes expuestos en los capítulos anteriores, la propuesta de esta investigación en el campo Administrativo es la implantación de una unidad de Organización, que nos permita llegar a las causas reales del mal funcionamiento del Programa y con ello planear las soluciones conducentes.

Dicha Unidad de Organización y Métodos, deberá considerar todos aquellos aspectos de carácter cualitativo que las autoridades contables no han tomado en cuenta en sus análisis respectivos.

De tal forma, que es importante señalar los siguientes puntos:

I OBJETIVO QUE SE PRETENDE CON LA IMPLANTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.

La autoridad encargada de la Dirección del Programa, ha carecido del apoyo de un consejero que le oriente acerca de como resolver problemas de carácter estructural y sistemas de Trabajo en Entidades Públicas. De tal manera que el objetivo que se persigue con la implantación de una Unidad de Organización es el siguiente:

Asesorar a la Dirección del Programa, en la toma de desiciones, respecto a las reformas de la estructura de la Organización, así como las modificaciones de funciones y procedimientos realizados por la Institución.

II. FUNCIONES QUE SE LE ATRIBUYEN A DICHA UNIDAD DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

Dentro de las Funciones asignadas a la Unidad de Organización y Métodos, se contemplan los siguientes:

- Analizar y vigilar en forma permanente el comportamiento de la Organización, en cuanto al desarrollo de sus actividades Administrativas.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Deberá informar a la Dirección acerca del comportamiento de la Organización, en cuanto al desarrollo de sus actividades Administrativas.

-Deberá informar a la Dirección acerca del comportamiento de las areas funcionales en el desarrollo de sus actividades mediante análisis de carácter cuantitativo y cualitativo.

- Proponer las modificaciones necesarias en aquellas areas y/o procedimientos que presentan continuas fallas o retrasos.

-Poner en práctica las propuestas y recomendaciones pertinentes en coordinación con las *Unidades Administrativas* que presentan fallas en el ejercicio de sus actividades.

Investigar acerca de nuevos sistemas de trabajo dentro del Marco de Modernización.

Tal vez una de las funciones mas importantes que deberá llevar acabo las *Unidades de Organización y Métodos*, es prácticamente la de investigar cuales son las necesidades presentes y futuras de la Entidad, los requerimientos que debe cumplir a fin de atender satisfactoriamente al público que demanda los *Servicios de la Institución*.

Ante una Sociedad que evoluciona día con día, que exige y reclama un trato justo por parte de los Organismos Públicos, ante los cuales se ve obligado a recurrir para realizar la *solicitud de algún servicio, realizar un pago, exponer alguna inconformidad y*

en un sin número de ocasiones se encuentra con la arrogancia burocrática, que es necesario erradicar de las *Dependencias Gubernamentales*.

III. VENTAJAS QUE OFRECE UN ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A UNA AUDITORÍA.

Entre las mas importantes se pueden citar a las siguientes:

1. Toma en cuenta aspectos cualitativos de las actividades.

Para poder evaluar con exactitud ciertas actividades se debe considerar factores tales como: Medio ambiente de trabajo, Número de Personas que intervienen en un Procedimiento, Número de horas trabajadas durante el día, Centralismo de actividades, etc. lo cual permitirá tener un panorama mas claro para quienes realizan dicha investigación.

2. Aplicación de Entrevistas, Cuestionarios y Observación Directa.

Dichas técnicas de recopilación de datos, son de gran importancia para el investigador, ya que le permite conocer todo aquello que hay detras de la elaboración de un reporte, informe u otro tipo de documento que proporcione información meramente cuantitativa.

Asimismo propicia la participación del Personal en general.

3. Participación de todas las partes involucradas.

En algunas ocasiones la problemática se refleja en una area distinta a la cual se origina, lo cual trae como consecuencia que en dicha situación se vean afectadas una o varias *Unidades Administrativas*. En consecuencia el responsable del *Estudio de Organización y Métodos* deberá identificar con certeza el lugar en donde se genera el problema.

42 ALCANCE DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN.

En este punto se hará referencia en cuanto al Campo de Aplicación de dicho estudio:

De acuerdo a la problemática descrita en el Capítulo anterior, se considerará necesario que el *Estudio de Organización y Métodos* deberá llevarse acabo en las *Tres Areas Funcionales* que integran a esta entidad Pública. Asimismo se procederá a analizar de que manera repercutan las deficiencias presentadas en un Area Funcional con respecto de las otras.

Tal estudio queda comprendido de acuerdo a su clasificación dentro del *Campo Microadministrativo*, es decir: que se ocupa de los Problemas que afectan la Estructura, los Procedimientos y la Coordinación de una Entidad del Sector Público en su ámbito interno.

De igual forma tratará de identificar las anomalías derivadas de la *Interrelación del Programa con otros Organismos*.

4.3 REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS.

Una vez definido el Objetivo y el alcance del Estudio de Organización, se procederá a la realización del mismo, basando su Método de Investigación en las siguientes etapas:

- I Planificación del Estudio.
- II Recopilación de Datos
- III Analisis de Datos
- IV Formulación de Recomendaciones
- V Implantación
- VI Evaluación

Pero para fines de esta Investigación no se considerarán las Etapas de Implantación y Evaluación, debido a que no se trata de un estudio formal con la Institución.

Cabe señalar que dicho método es el propuesto por la Dirección General de Estudios Administrativos, de la Secretaría de la Presidencia, como resultado de diversos estudios realizados en esta materia por dicho Organó.

I. Planificación del Estudio.

Dentro de esta primera Etapa se deberá tomar en cuenta a los puntos que a continuación se mencionan:

a) *Definición del Problema.*

El problema como anteriormente se ha mencionado es de carácter Estructural y Sistemas de Trabajo mal implantados y ejecutados, lo cual a generado deficiencia en las actividades realizadas por las *Areas Funcionales del Programa.*

b) *Fuentes de Captación de Problemas.*

En esta actividad el analista deberá tomar en cuenta las Fuentes Internas y Externas, para la posible captación de Problemas.

Pero en particular la presente *Investigación* únicamente tomará en cuenta las *Fuentes Internas*, las cuales estan representadas por las *Areas Funcionales del Programa.*

c) *Definición del Objetivo del Estudio.*

El *Objetivo* de este estudio, es apartir de la *Problemática* existente en las *Areas Funcionales*, realizar la propuesta de *Reestructuración del Programa* y crear, modificar, o en su caso eliminar las funciones y procedimientos necesarios.

d) *Investigación Preliminar.*

En dicha actividad se considera conveniente efectuar un primer acercamiento hacia el *Objetivo de Estudio*, antes de adentrarse en la *investigación*, a fin de tener una idea mas clara acerca de la naturaleza y dimensión de la *Tarea a Ejecutar.*

En este caso la *Investigación preliminar* se ha llevado acabo en los anteriores capítulos, al efectuar consultas Documentales sobre: *Decretos, Reglamentos, Informes, Manuales de Organización y Notas Periodísticas relacionados con el Uso Eficiente del Agua.*

e) *Plan de Trabajo.*

Para efectos de esta *Investigación*, no será necesario elaborar un *Plan de Trabajo*, ya que no se trata de un estudio de carácter *Oficial* celebrado con el Programa.

II. *Recopilación de Datos.*

Para el desarrollo de esta etapa el *Método* empleado recomienda llevar acabo los siguientes puntos:

a) *Técnicas de Recopilación de Datos.*

Las técnicas empleadas en la *Recopilación de Datos* son las denominadas: *Investigación Documental* y la *Observación Directa.*

El uso de la *investigación documental* revela los siguientes hechos:

- 1.- El formato denominado *Solicitud o Concertación*, involucra a las 3 *Áreas Funcionales.*

El proceso por el cual atraviesa dicho formato es el siguiente:

Area de Promoción.-Elabora solicitud mediante concertación directa con el Usuario en original y tres copias, las cuales distribuirá de la siguiente forma:

Original.- Se entrega al Area Técnica.

Primer copia (Copia Azul). -

Se entrega al Usuario.

Segunda copia (Copia Amarilla). -

Se entrega al Area de Administración para procesamiento de Datos.

Tercer copia (Copia Rosa). -

Permanece en el Area de Promoción para su registro y archivo.

Area Técnica Operativa.- Entrega solicitud original a contratista para su instalación. Una vez realizada la instalación la Contratista regresa el original al *Area Técnica* y fotocopia para su registro y control particular.

Recepcionada la *Solicitud*, la cual será ahora denominada *Acta de Entrega - Recepción*, el area técnica realiza fotocopiado obteniendo tres copias mas del documento, las cuales distribuirá de la siguiente forma:

Original: Se destina a la *Carpeta de archivo*
denominado
Expediente Contrato de la Empresa.

Primer Fotocopia:
Se envía al *Area de Administración* para trámite de
cobro.

Segunda Fotocopia:
Permanece en el *Area* para *archivo de actas entrega*
recepción de acuerdo a la *Delegación* que
correspondan.

Tercer Fotocopia:
Se destina al *archivo de Actas Entrega Recepción*
enviadas a trámite de cobro.

Area de Administración.

Recibe *Copia de Acta Entrega - Recepción*, para trámite de
cobro, registro en procesamiento de datos y archivo.
Posteriormente contesta al *Area Técnica* mediante Oficio y listado
de procesamiento, las actas aceptadas en el *proceso de computo* y
regresa los *documentos* no capturados debido a las siguientes
causas:

Folio repetido
Sin folio
Varios folios en un acta
Dirección en el Estado de México
Errores de registro
Errores de suma
Faltan folios
Actas complementarias
Faltan datos
Actas de más
Actas capturadas en oficios anteriores
Cancelado

2. - Registro de Recibos de Pago.

En esta ocasión participan:

Area de Promoción y Concertación.

Al momento de realizar la Solicitud, se elaborarán los recibos de pago que cubrirán el monto de los Servicios contratados en Original y Tres copias distribuidas en esta forma:

Original, Primera y Segunda Copias. •

Se entregan al Usuario.

Tercera Copia. •

Se entrega al Area de Administración.

Regularmente se elaboran 3 recibos por solicitud, debido al financiamiento que se otorga al Usuario, para realizar 3 pagos bimestrales. Unicamente se asienta por escrito en la Solicitud, el número de control del recibo.

Area de Administración.

Recibe copias de recibos para su registro, procesamiento de datos y archivo.

Tesorería del D.F.

Envía listados al Programa de pagos realizados por el Usuario durante cada Período mensual.

3. - Centralismo del Control Registro de las Solicitudes atendidas por las empresas contratistas.

El Area Técnica centraliza el control y registro de las solicitudes atendidas por los Contratistas en los *Supervisores de Obra del Programa*, al ser estos los responsables de la entrega de solicitudes y recepción de las mismas, al ser atendidas por la Empresa Instaladora, así como enviar a cobro dichos *Documentos*.

Unicamente el *Area técnica* informa al *Area de Administración* de las *estimaciones parciales y/o finales*, para trámite de pago, pero no de las solicitudes atendidas que amparan el pago de dichas estimaciones.

4. - Centralismo del Control de Registro de los materiales entregados a las Empresas Contratistas.

El *Area técnica* centraliza al control y registro de los materiales entregados a los Contratistas, en los *Supervisores de Obra del Programa*, al ser los únicos responsables de la *entrega de vales (Solicitud de materiales)* y recepción de contravales (*Materiales entregados*).

El *Area de Administración* es responsable de hacer entrega a la Contratista de los materiales solicitados, pero en ningún momento realiza una conciliación con el *Area técnica*.

Mediante el empleo de la técnica de observación directa, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La duplicidad de folios se realiza en las Tres Areas Funcionales.

Area Técnica

Duplica el folio de las solicitudes al permitir que los Contratistas no entreguen el documento original y en su lugar ellos elaboran las solicitudes con datos distintos al de dicho documento.

Area de Promoción.

La Duplicidad de folios principalmente se ha llevado acabo en esta Area, al asignar en forma directa la numeración a solicitudes y marcar manualmente con foliador a dichos Documentos (Fig. 14).

Area de Administración

Duplica el número de Solicitud, al cometer errores en la *Captura de Datos*.

2.- En la actividad de *Procesamiento de datos*, se reflejan los errores cometidos por las *Tres Areas Funcionales*.

El *Procesamiento de Información*, permite al Programa conocer datos importantes tales como:

- Número de Usuarios Incorporados al Programa.
- Número de Muebles Instalados.
- Monto de Recursos Financieros recuperados.
- Cartera de Clientes vencida, entre otros.

Pero difícilmente se obtendrán datos correctos debido a los errores cometidos por las *Areas Funcionales*, ya que al momento de realizar la *captura de datos* se presentan las siguientes situaciones:

La Documentación emitida por el Area de Promoción y Concertación, presenta estas anomalías:

- La Solicitud, no cumple con todos los Datos que el formato requiere para su llenado.

- La Solicitud se elabora con letra en muchos casos ilegible, por lo que la Información queda sujeta a la interpretación del *Capturista de Datos*.

- En el caso de solicitudes con número de cuenta o folio duplicado se descarta su *Captura* y se regresa al *Area* *proveniente*.

Documentación emitida por el *AREA Técnica Operativa*, incurre en las siguientes irregularidades:

- No especifica con exactitud el número de muebles instalados, ni costos en caso de realizar una *Instalación de Sanitarios*, diferentes al Solicitado por el *Usuario*.

- Con frecuencia el *Acta de Entrega - Recepción* presenta borrones y tachaduras en relación al número de muebles instalados y costos, por lo cual dificulta su *captura*.

- No registra el nombre de la *Empresa Instaladora* y únicamente se limita a registrar el *Nombre y/o Firma del residente de Obra o Representante de la Empresa*.

- Como entrega fotocopia de la *Solicitud Original*, en muchos casos los datos se hacen mas ilegibles.

El Area de Administración, incurre en omisiones tales como:

- Distorsiona o modifica la información, al quedar bajo su interpretación la *Captura de Documentos* ilegibles.

No revisa y valida la *Documentación Capturada*.

III. Análisis de Datos.

Durante esta fase del *Estudio de Organización*, los datos recopilados se someten a un *Proceso de análisis* con el fin de

descubrir y conocer las causas que originan el mal funcionamiento del *Sistema Administrativo*.

De acuerdo a los datos recopilados resaltan 7 hechos o actividades que involucran a toda la Organización, de tal forma que procedemos a su análisis respectivo de cada uno de ellos.

1. La elaboración del formato denominado *Solicitud* o *Concertación*, involucra a las 3 áreas funcionales.

En relación a esta actividad se determinaron estas conclusiones:

- Del formato original, se obtienen por lo menos 6 copias, de las cuales 3 son copia fiel al carbón, y 3 son fotocopias.

- El documento original queda en poder del *Area Técnica*, lo cual no es conveniente para aclaraciones futuras con el *Usuario*.

El exceso de copias ocasionan: desperdicios de papel, desgaste de equipo de copiado, creación de archivos innecesarios, duplicidad de actividades, confusión entre las *Areas*.

2. Registro de recibos de Pago.

En base a la recopilación de Datos, se establecen las siguientes conclusiones:

- El número de recibos e importe, no quedan asentados debidamente en la *Solicitud*, lo cual dificulta identificar en muchas ocasiones los pagos recibidos por *Tesorería* a que *Usuario* corresponden.

- Es frecuente que el Cajero de Tesorería confunda el número de cuenta del Usuario al que debiera abonar el pago con el número de recibo.

- Los listados emitidos por la Tesorería únicamente se elaborarán en términos numéricos, describiendo el Número de Cuenta al que se abona el pago, número de recibo, importe, número de caja receptora, fecha, etc, sin soportar dichos listados con copia del recibo pagado.

3. Centralismo de Control y Registro de las Solicitudes atendidas por las Empresas Contratistas.

Conclusiones:

- El Supervisor de Obra por parte del programa, incurre en omisiones al no tramitar el envío a cobro del total de las Solicitudes atendidas por el Contratista.

- En el caso de las Actas de Entrega no procesadas por Informática, el Area Técnica Operativa no informa al Area Administrativa, si se trata de un Acta duplicada por el Contratista, si por error se envió de nueva cuenta a cobro el mismo Documento, si es un Acta que contempla los Servicios Contratados por un mismo Usuario.

- Asimismo el Area Técnica en el caso de tratarse de Documentos ya enviados con anterioridad a trámite de cobro, no investiga si ya se había pagado esa Instalación a la Contratista, para proceder a la deductiva correspondiente.

4. Centralismo del control y registro de los materiales entregados a las Empresas Contratistas.

Conclusiones:

-El Supervisor de Obra por parte del Area técnica, omite en algunos casos material entregado a las Empresas, motivo por el cual alguna otra Area o Persona no se dará cuenta de este hecho.

Dichas omisiones o equivocaciones se traducen en pérdidas materiales y financieras para el Programa.

5. La duplicidad de folios se realiza en las Tres Areas Funcionales.

Conclusiones:

- Es indudable que la duplicidad de folios por parte del Area de Promoción y Concertación se debe al factor Humano, ya que dicha labor es realizada por dos Personas a la vez, las cuales no actúan en forma Coordinada.

- Asimismo el hecho de marcar manualmente el número de control de cada solicitud, al obtenerse constantemente copias del

documento, se van distorcionando la forma de los dígitos, lo cual trae como consecuencia la incorrecta interpretación de dicho número de control.

- En cuanto al Area Técnica dicha duplicidad, esencialmente se debe a que el Contratista no regresa a dicha Area el documento original, al no explicar cuando se trata de una acta complementaria, así como al entregar de nueva cuenta documentos tramitados con anterioridad.

6. En la actividad de procesamiento de datos, se reflejan los errores cometidos por las Tres áreas funcionales.

Conclusiones:

Por lo que respecta al Area Administrativa la deficiente Captura de Datos, se debe a que únicamente reciben Copia de Documentos, cuando lo correcto es que se le remita el Original.

IV. Formulación de Recomendaciones.

Las recomendaciones sugeridas por esta Investigación, se pueden clasificar en dos tipos:

1. En base a la Interrelación entre Areas.
2. Por Areas Funcionales.

Dentro del primer grupo de recomendaciones realizadas en base a la Interrelación entre Areas, quedan comprendidas:

- a) Modificar el documento denominado *Concertación o Solicitud* de acuerdo al formato propuesto (Fig. 15)
- b) Disminución o reducción de copias existentes por solicitud.
- c) Conciliación de solicitudes atendidas, entre Area Técnica y Administración.
- d) Conciliación de materiales entregados a Contratistas entre Area Técnica y Administración.
- e) Conciliar atención a reportes y quejas de Usuarios, entre las Tres Areas Funcionales.
- f) La Documentación generada por las Areas Funcionales deberá integrarse en expedientes por Usuario.
- g) Reformar a la Estructura Orgánica.

En cuanto al *Segundo tipo de recomendaciones*, por Area funcional, son las siguientes:

Area de Promoción y Concertación.

Solicitar al Usuario copia de un comprobante de domicilio y anexar a la solicitud.

DIRECCIÓN GENERAL DE CONSTRUCCIÓN Y OPERACIÓN HIDRAULICA PROGRAMA USO EFICIENTE DEL AGUA SOLICITUD Y CONTRATO SUSTITUCIÓN DE RETENES Y OTROS SERVICIOS	FACTURA NO.
	0001 (1)

I

DATOS SOLICITANTE

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____ (2)		FECHA: _____ (3)	
SECTOR: (4)	PÚBLICO []	PRIVADO []	SOCIAL: []
DOMICILIO: _____ (5)		NO. OFICIAL: _____ (6)	TELÉFONO: _____ (7)
ENTRE CALLES: _____ (8)	CP. _____ (9)	COL. _____ (10)	DELEGACIÓN: _____ (11)
NO. CTA. PREDIAL: _____ (12)	NO. MEDIDOR: _____ (13)	NO. CTA. AGUA: _____ (14)	

II

SERVICIOS CONTRATADOS

CONCEPTO O SERVICIO (15)	CLAVE (16)	CANTIDAD (17)	PRECIO (18)	IMPORTE (19)
_____ NOMBRE/FIRMA REPRESENTANTE DEL PROGRAMA		_____ NOMBRE/FIRMA SOLICITANTE		

III

MUEBLES Y ACCESORIOS INSTALADOS

SERVICIOS REALIZADOS	CLAVE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE

IV

FECHA: _____ (21)	TOTAL NS	(20)
OBSERVACIONES _____ (22)		
_____ NOMBRE Y FIRMA AREA RESPONSABLE (25)	_____ NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE INSTALACIÓN (24)	_____ NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD (23)

V

DESCRIPCIÓN FINANCIAMIENTO

PERÍODO (26)	NO. RECIBOS (27)	IMPORTE (28)	NO. RECIBO (29)	AJUSTE IMPORTE (30)	REGISTRO (31) FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DEL PROGRAMA

VI

SELLOS RECEPCION

(32) PROMOCIÓN	(33) TÉCNICA	(34) ADMINISTRACIÓN
-------------------	-----------------	------------------------

VII

INFORMES Y ATENCIÓN AL PÚBLICO EN _____ (35)	DOMICILIO: _____ (35)	TELÉFONOS: _____ (36) FAX: _____ (36)
--	-----------------------	--

FIGURA 15

Area Técnica Operativa.

Implantar la función de Supervisión.

Area de Administración.

Celebrar acuerdo con la Tesorería a fin de que se entregue *copia de recibos pagados al Programa.*

- *Implantación de un Sistema de Contabilidad.*
- *Implantación de un Sistema de Computo, que pueda satisfacer las necesidades de las Tres Areas Funcionales.*

CAPITULO 5 PROPUESTA DE RESTRUCTURACION A LA ORGANIZACION
DEL PROGRAMA USO EFICIENTE DEL AGUA.

5.1 MODIFICACIONES SUGERIDAS AL ORGANIGRAMA

5.2 CORRECCION Y ADICION DE FUNCIONES

5.3 PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA

5.1 MODIFICACIONES SUGERIDAS AL ORGANIGRAMA.

Concluido todo el proceso de Estudio de Organización y a partir de las conclusiones y recomendaciones formuladas, será necesario realizar modificaciones a la Estructura Organica, con el propósito de que la aplicación de dichas sugerencias se lleven a efecto de acuerdo al Objetivo que cada una de ellas persigue.

En resumen a continuación se presenta el Modelo de Organización, que esta investigación propone al Uso Eficiente del Agua, con los siguientes comentarios: (Figura 16)

Dirección del Uso Eficiente del Agua.

Subdirección de Promoción y Concertación.

Unidad Departamental de Promoción y Planeación.

Unidad Departamental de Concertación.

Subdirección Técnica Operativa.

Unidad Departamental de Operación.

Unidad Departamental de Supervisión y Control.

Subdirección de Administración y Finanzas.

Unidad Departamental de Administración y Control Presupuestal

Unidad Departamental de Crédito y Cobranza.

Unidad Departamental de Informática.

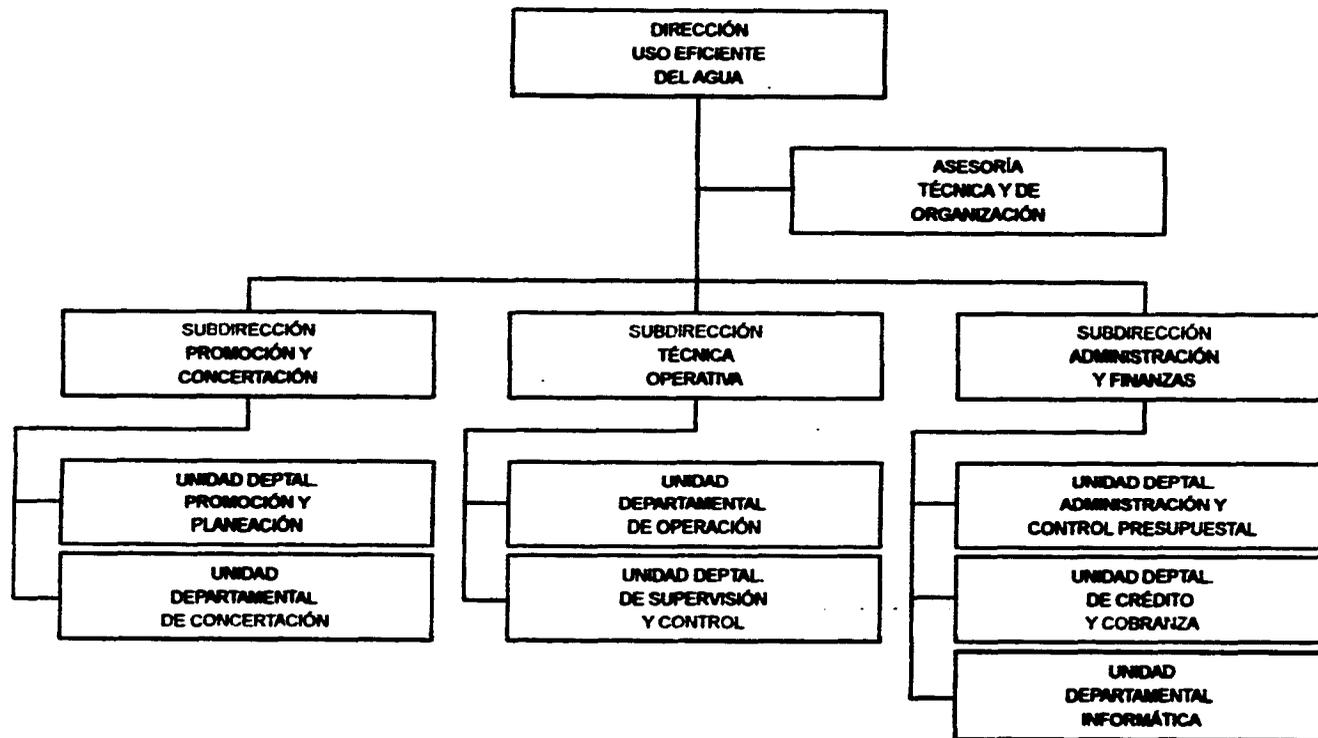


FIGURA 16

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA EL PROGRAMA "USO EFICIENTE DEL AGUA"

Dirección del Programa.

Se pretende instalar a nivel Staff la Unidad de Organización y Métodos a fin de que asesore a la Dirección del Programa en la resolución de problemas de carácter Organizacional y Sistemas de trabajo, así como la planeación de los cambios presentes y futuros que deberán realizarse en la Institución con miras hacia la Modernización, entendiendo por este hecho ser una Entidad que actúe de acuerdo a las circunstancias del momento, en la búsqueda de brindar siempre un mejor servicio, y aprovechamiento al máximo de los recursos materiales, financieros y humanos.

De igual forma las Areas funcionales presentarán las siguientes modificaciones:

- Promoción y Concertación.

Se sugiere que dicha area este integrada por dos unidades Departamentales:

De Promoción y Planeación. La cual se encargará de la: *publicidad del programa, planeación de la estrategia de la mercadotecnia, control de los planes y programas establecidos para dicha actividad.*

De Concertación. Que continuará realizando su labor de concientización Ciudadana e incorporación de Usuarios al Programa.

- *Técnica Operativa.*

Se recomienda se subdivida en los siguientes Departamentos:

De Operación. Cuya labor sera la de llevar acabo la Prestación del Servicio de Instalación de Muebles Sanitarios así como la de dispositivos ahorradores de Agua.

De Supervisión y Control. Quien realizará la vigilancia de la Obra ejecutada por los Contratistas, revisión y seguimiento del avance físico de la empresa instaladora con respecto a la ejecución del Contrato de Obra Pública, así como conciliación de Materiales entregados al Contratista con el Area de Administración.

- *Administración y Finanzas.*

En este caso se opina, se divida en las Areas:

De Apoyo Administrativo y Control Presupuestal. En la cual recaerá las funciones de Personal, control de almacenes y supervisión en el cumplimiento de contratos, vigilancia de presupuesto, contabilidad y acciones de caracter jurídico.

Credito y Cobranza. En este caso será responsable de las funciones de llevar al corriente la cartera de clientes, cobro a usuarios morosos y el archivo de toda la documentación generada por las distintas areas del programa.

• *Informatica.* Llevará acabo la trascendente labor del procesamiento de datos a fin de agilizar la *información* y *comunicación* entre las diversas *areas de la entidad*.

Por otra parte se recomienda que cada Departamento, se subdivida en *oficinas ó secciones administrativas*, con el objeto de que la autoridad responsable de la *Unidad Departamental* delegue autoridad y responsabilidad en cada Jefe de Oficina el cual se tendrá que hacer cargo de una a dos funciones encomendadas al Departamento.

Asimismo se sugiere que ninguna *Unidad Departamental* contenga mas de tres a cuatro oficinas.

5.2 CORRECCION Y ADICION DE FUNCIONES.

De acuerdo a las modificaciones sugeridas al Organigrama señalado anteriormente, las tres areas funcionales observan inovaciones entre las cuales se citan:

1) Establecimiento de Controles.

Las tres areas funcionales contarán con un departamento, que además de ser un apoyo para su función, se convertirán en un instrumento de control; las unidades departamentales de promoción y planeación, supervisión y control, apoyo administrativo y control presupuestal. Asimismo através de dichas Unidades administrativas, se establecerá el intercambio de información entre las areas funcionales, permitirán observar el cumplimiento de metas, evaluar con mayor exactitud las actividades del programa, y finalmente el logro de los objetivos.

2) Creación de un Archivo General.

En este caso corresponde al Area de Administración el resguardo y clasificación de toda la documentación emitida por las areas funcionales, durante cada ejercicio presupuestal tales como: expedientes de usuarios, informes, reportes, oficios, memorandums, circulares, diskets, video cassetes, etc. Todo ello con el objeto de concentrar en un solo lugar la información y evitar con ello la

creación de *archivos innecesarios, despilfarros de papel, carpetas, cajas para archivo*, y todo tipo de material y mobiliario destinado a esta actividad, existencia unicamente de original y una copia de solicitud por usuario.

Apartir de esta actividad se considera importante la creación de una *biblioteca* que preserve las experiencias obtenidas en sus distintos campos de aplicación de este programa.

3) Intercambio de Información entre Areas.

La implantación de *Unidades administrativas de control*, permitirá establecer un intercambio de información constante y recíproca entre las *areas funcionales*, lo cual traerá en consecuencia que los datos proporcionados en cuanto a las actividades del programa sean congruentes y verídicos.

Es imprescindible hacer mención de las relaciones laborales existentes entre autoridades y personal, las cuales deben de someterse a un profundo análisis, ya que para el buen funcionamiento del programa es indiscutible que deberán transformarse las políticas referentes a la administración de personal, las cuales deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Definición del tipo de contratación que mas convenga al Programa y al Personal.

Esta es una interrogante que se resolverá en cuanto se conozca con certeza el futuro del Programa, señalando que en el caso de continuar las experiencias obtenidas demuestran que deberá seleccionarse algún otro tipo de contratación, de las cuales las opciones mas probables pueden ser contratos con caracter de eventual y/o el otorgamiento de plazas base.

- Definición de derechos y obligaciones del Personal contratado.

En este caso de acuerdo al tipo de contratación, se derivarán los derechos y obligaciones del personal.

- Capacitación y Desarrollo de Personal.

Esta es una actividad preponderantemente importante, ya que es una de las bases sobre las cuales se fundamenta el *proyecto de modernización*, debido a que el *Gobierno Federal* desde el sexenio pasado, a hecho énfasis en esta labor de capacitación lo cual permitirá incrementar en forma sustancial los niveles de productividad y competitividad de todos los sectores productivos y de servicios.

Por lo que respecta a *entidades públicas*, aunque el objetivo de su función no es con el afán de lucro, la labor de capacitación de personal permitirá alcanzar la transformación de estas *instituciones*, en organismos que buscan satisfacer plenamente las demandas de la *ciudadanía* en general sin hacer distinción de ningún tipo, que financieramente busquen el equilibrio entre sus *ingresos y egresos*, y en un momento dado ser autofinanciables.

5.3 PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA.

Aunque en este momento el Programa continúa en función, atraviesa por un período de reestructuración y su futuro aún es incierto, pero la opción mas viable es que pase a formar parte como una *area funcional* mas de la *Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica*.

Sin embargo esta actividad de sustitución de *muebles sanitarios de bajo consumo*, se pretende llevar acabo en otras importantes ciudades del país, como el *Edo. de México, Monterrey, Guadalajara*, entre otras importantes metrópolis las cuales al igual que la Ciudad de México, al presentar el crecimiento de la población y con ello el aumento de la actividad comercial, se hace necesario buscar nuevas estrategias que permitan el ahorro de *agua* y con ello suministrar el vital líquido a la mayoría de los habitantes de esas ciudades.

CAPITULO 6 IMPORTANCIA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION EN
 EL PROYECTO DE MODERNIZACION DE ORGANISMOS
 PUBLICOS.

6.1 PARTICIPACION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION
 EN LA REFORMA ESTRUCTURAL DEL SECTOR PUBLICO.

6.2 IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 EN EL PROYECTO DE MODERNIZACION.

6.3 RETOS DEL SECTOR PUBLICO ANTE LA EVOLUCION DE
 LA SOCIEDAD MEXICANA.

6.) PARTICIPACION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION EN LA REFORMA ESTRUCTURAL DEL SECTOR PUBLICO.

Los esfuerzos realizados por las entidades gubernamentales que por función tienen a su cargo la prestación de Servicios como vivienda, agua, electricidad, transporte, salud, seguridad, educación, telecomunicaciones, etc. Tienen como objetivos principales dentro del marco de modernización a los siguientes:

- Brindar un mejor servicio.
- Simplificación Administrativa.
- Equilibrio entre el Presupuesto asignado y sus gastos realizados
- En las Instituciones que así lo permitan, buscar su autofinanciamiento.
- Alentar la participación de la iniciativa privada en la concesión o privatización de los servicios que así lo permitan.

Para dar cumplimiento a dichos objetivos, las Instituciones realizan reformas en sus estructuras, siendo en este campo donde las Unidades de organización pueden efectuar aportaciones importantes tales como: simplificación de trámites, modificaciones a sistemas de trabajo, dar asesoría a los mandos medios y superiores en la toma de decisiones, diseño de normas y políticas

en la ejecución de actividades que tomen en cuenta la opinión de empleados, autoridades y público al cual se proporciona el Servicio.

Es el momento de resaltar la importancia de estas Unidades administrativas y alentar su participación en el proceso de reestructuración que se lleva a efecto en Organismos Públicos.

En la actualidad se ha relegado a las Unidades de organización, en algunas dependencias (tal como sucede en la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica) al destinarle unicamente el nivel jerárquico de Oficina o Sección administrativa conformada por dos o tres analistas, lo cual demuestra la poca importancia que se les da a estas areas.

Por lo que respecta a la imagen que guardan las Oficinas Públicas ante la ciudadanía, este debe ser de los primeros factores a considerar, para cambiar el aspecto físico de oficinas que cuentan con numerosos escritorios con un cúmulo de papeles sobre su superficie, archiveros saturados de documentos, deficiente iluminación, poca ventilación, paredes y techos pintados de colores opacos o de poco contraste, todo ello crea una reacción de rechazo por parte del público y para el personal que labora en estas instalaciones un mal ambiente de trabajo.

Es definitivo que debe cambiar el aspecto físico y medio ambiente de dichas oficinas, en las que se instalen *modúlos de atención al público* que le informen acerca del trámite que se presenta a realizar y lo canalicen al area correspondiente, que se establezcan señalamientos de areas donde queda registrado el *consumo de alimentos y cigarrillos*, que se promueva e impulse en la medida de lo posible el procesamiento de información a fin de sustituir el mayor número de archivos incesarios para agilizar la atención a usuarios, que las instalaciones físicas presenten decoraciones mas vistosas, que se instalen buzones para recabar la opinión y sugerencias del público acerca del servicio que se le proporciona y en general cualquier medida que contribuya a este objetivo.

6.2 IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PROYECTO DE MODERNIZACION.

Se ha señalado la trascendente labor que pueden realizar las Unidades de organización, pero de igual forma cabe mencionar la importante función que pueden desarrollar el Licenciado en Administración en el *proyecto de modernización* por la naturaleza de su formación académica y de sus conocimientos el Licenciado en Administración, es el Profesionista que debe impulsar el *Desarrollo de las unidades de organización*, y ocupar un lugar mas relevante en la *Dirección de Instituciones Públicas*.

El Licenciado en Administración se ha visto relegado de ocupar puestos a nivel de mandos medios y superiores, pero ante la importancia que cobran las *políticas económicas* de las administraciones en los últimos años y con ello el empleo de *grupos profesionistas* que tengan los conocimientos y dominen el manejo de las *finanzas y administración públicas*, se abren nuevas *oportunidades* para el ejercicio de esta Profesión.

De igual forma el Profesionista de la Administración puede encontrar un amplio campo de acción en areas cuya labor se relacione con: *personal, informatica, auditoria, entre otras*; en donde pondra en practica sus conocimientos y aplicación de técnicas para alcanzar el objetivo que la *administración* como

Ciencia Social pretende lograr, el cual consiste en el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros a través del proceso administrativo.

6.3 RETOS DEL SECTOR PUBLICO ANTE LA EVOLUCION DE LA SOCIEDAD MEXICANA.

El reto del *gobierno y sus instituciones* es satisfacer las demandas de una *sociedad mas dinámica, mas política, mas plural*, que reclama *justicia e igualdad de oportunidad*, que decaea acabar con los resagos sociales en que se encuentran una gran mayoría de comunidades que por su lejanía del centro político y geográfico del territorio nacional o de las ciudades industrializadas han quedado al margen del desarrollo.

En *Conclusión las Instituciones públicas* conjuntamente con el *poder ejecutivo* están obligadas a trabajar de manera mas eficiente y su labor estará condicionada en forma mas estricta por los *poderes judicial y legislativo*, señalando a este último como el que mayor esfuerzo a realizado en cuanto a limitar la función del ejecutivo, debido a que en la actualidad la representación de *partidos políticos de oposición* han incrementado el número de integrantes en las *cámaras de diputados y senadores*.

Por otra parte la creación de organos que se han constituido como *mécanismos de control y vigilancia ciudadana* de la actividad pública, contribuyen de manera decidida a este fin, tal como sucede con la *Asamblea de representantes en el D. F.*

BIBLIOGRAFIA.

1. Diario Oficial de la federación. 8 de Diciembre de 1988
2. Diario Oficial de la federación. 28 de Junio de 1989.
3. Diario Oficial de la federación. 25 de Enero de 1990.
4. Reglamento del Servicio de Agua y Drenaje para el Distrito federal - 1990.
5. "Memoria Programa Uso Eficiente del Agua", D. D. F. - D. G. C. O. H. 5 ed. Octubre - 1994.
6. "Agua 2000". Estrategia para la Ciudad de México, D.D.F. -D.G.C.O.H. Septiembre 1994.
7. Método de Investigación en Organización y Métodos, Secretaría de la Presidencia - Dirección General de Estudios Administrativos. 2a. Edición. Abril - 1973.
8. Elementos de Administración, Koontz O'donnell Werhrich, 3a. Edición, Septiembre de 1987.
9. " Agua, una Nueva Estrategia para el Distrito federal", Comisión de Aguas del D. f. 1994.
10. Manual Especifico de Operación para el Control del Programa Uso Eficiente del Agua, Noviembre 1993.

II. Como Planear y Organizar una Estructura Administrativa,
Ernest Dale.