

15
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGÓN

LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO
POSTAL MEXICANO.
1985-1995

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN SOCIOLOGIA
P R E S E N T A :
JUDITH RAMIREZ RAMIREZ

ASESOR DE TESIS:
LIC. GUILLERMO CARDENAS BECERRA

MÉXICO

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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:

CAMERINA RAMÍREZ ZAFRA.
JORGE RAMÍREZ CAMACHO.

Con quienes he contado siempre con su apoyo, su cariño y a quienes admiro profundamente con todo mi agradecimiento

A MI HIJA:

MITZY J. RUIZ RAMÍREZ.

A quien llevo siempre en mi pensamiento y mi corazón.

A MIS HERMANOS:

MA. DOLORES, JORGE EDUARDO, MA. ELENA,
JOSÉ ANTONIO Y GERARDO.

Con respeto, cariño y agradecimiento.

A MIS QUERIDOS Y JÓVENES SOBRINOS:

JORGE ALBERTO, JOSÉ ANTONIO, ALFONSO,
ENRIQUE, VERÓNICA, JORGE EDUARDO,
CARLOS ERNESTO Y ARIS.

A MIS CUÑADAS:

VERÓNICA, SOCORRO Y SONIA.

A LA GENTE QUE CON SU APOYO, SUGERENCIAS Y SIEMPRE BUENA DISPOSICIÓN, HICIERON POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTE TRABAJO.

C.P. VERÓNICA CHORA GUEVARA.

LIC. MARIO E. GAMEZ PACO.

BIO. JAIME GUTIÉRREZ RUIZ.

JOSÉ ANTONIO RAMÍREZ JIMÉNEZ.

A MIS AMIGOS, QUE AFORTUNADAMENTE SON TANTOS QUE NO CABRÍAN EN ESTA, PAGINA GRACIAS.

RECONOCIMIENTOS:

**A LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS-ARAGÓN**

AL LIC. GUILLERMO CARDENAS BECERRA.

Director de tesis y maestro quien contribuyo con sus enseñanzas a la culminación del presente trabajo y

**AL HONORABLE JURADO
LIC. JESUS HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
LIC. LUIS GERARDO DÍAS NUÑEZ
LIC. SILVIA FUENTES AMAYA
LIC. RAÚL FLORES MARTÍNEZ**

La Modernización del Servicio Postal

1985-1995

ÍNDICE

		Página
INTRODUCCIÓN		4
	Marco Contextual	9
Capitulo 1	Reseña Histórica	16
	1 Concepto de Correo	17
	1.2. Contexto General	18
	1.3 El Correo Prehispánico	19
	1.4 El Correo Virreinal	22
	1.5 El Correo del México Independiente	26
	1.6 El Correo durante la Dictadura	32
Capitulo 2	Análisis comparativo del proceso de Modernización del Servicio de Correo	44
	2.1 Diagnóstico de la situación de la Dirección General de Correos en 1985	45
	2.2 Objetivos del Servicio Postal	51
	2.3 Estructura Orgánica de la Dirección General de Correos y el Servicio Postal Mexicano	54
	2.4 Servicios Tradicionales	61
	2.5 Nuevos Servicios	67
	2.6 Correo Social y Comercial	70
	2.7 Cobertura	71
Capitulo 3	Modernización de la Administración Pública Federal	77
	3.1 El Plan Nacional de Desarrollo	79
	3.2 Las Empresas Públicas	84

Capitulo	4	Descentralización de la Administración Publica como reflejo de Modernidad	88
	4.1	Programa de Descentralización de la Administración Pública Federal	89
	4.2	Descentralización de la Administración Pública	93
	4.3	Descentralización y Simplificación Administrativa	96
	4.4	Autonomía de Gestión de las Entidades Paraestatales	103
Capitulo	5	Concertación Directivos Sindicales para Consolidar la Modernidad	112
	5.1	Políticas de Concertación	114
	5.2	Convenios de Desempeño	115
	5.3	La Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado	122
	5.4	Las comisiones mixtas	130
	5.5	La Capacitación	134
Capitulo	6	Los Correos Paralelos	140
		Conclusiones	147
		Propuestas	153
		Bibliografía	158

INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones constituyen un factor primordial en el desarrollo de cualquier país, particularmente la comunicación escrita que ha acompañado y registrado el desarrollo de toda civilización. Se ha considerado al Correo como la primera forma organizada de comunicación escrita de nuestro País, y aun con los avances tecnológicos actuales sigue siendo uno de los servicios de mayor trascendencia social dentro de los sistemas Nacionales de comunicación.

La cobertura del Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX) le da un sentido económico, político, cultural y social, particularmente en zonas donde no han llegado los avances tecnológicos, que se han desarrollado en el campo de las comunicaciones, el Servicio de Correos es fundamental para comunicarse, ya que es el medio mas accesible y económico de comunicación.

Las acciones del Correo que es el recibo, transporte y entrega de correspondencia y envíos de paquetería, propaganda e impresos no se limita al ámbito Nacional sino que abarca el Internacional, propiciando el intercambio de ideas entre los países del mundo, motivo suficiente para que el Servicio de Correos permanezca en constante transformación y entre a un proceso de

modernización establecido por la Administración Pública Federal y el Estado Mexicano que permita mantenerse a los niveles de otros países.

Ahí radica el porqué de la importancia del trabajo de investigación teórico - metodológico enfocado hacia este desarrollo Histórico, que me permita analizar la implantación y desarrollo que ha tenido el proceso de modernización del SEPOMEX, durante el período comprendido de 1985 a 1995 (abarcando únicamente 10 años, en el que se gesta con mas fuerza el "Modelo Neoliberal" adoptado por el Estado, esto es una forma moderna de liberalismo que permite la intervención del Estado en el terreno económico y político, llamándolo modernización, es decir, un mercado libre, tirando por la borda los derechos de la sociedad). Teniendo como referencia que sus prácticas operativas y administrativas están dirigidas hacia la eficiencia y productividad en la prestación del Servicio de Correos al público usuario que lo requiera.

Así mismo el Correo de México ha adoptado un sentido comercial de los servicios que presta, entrando a un mercado de competitividad, con otras instituciones privadas conocidos como Correos paralelos que ofrecen el servicio de envíos (planteamiento propio de la modernidad).

En este rubro analizaremos si el Correo está en condiciones de ofrecer oportunidad y confiabilidad en la entrega de la correspondencia y envíos que le ha solicitado la Sociedad Mexicana.

En cuanto a la modernización administrativa y operativa que se ha implementado en el Correo es importante destacar que una de las políticas es la de responder a las circunstancias actuales de la economía del País.

La acción del Correo Mexicano estará orientada a fortalecer la función social y a vincular estrechamente la organización con los objetivos del Organismo.

Este enfoque de Modernización es adoptado por el Estado en forma de Liberalismo Económico, que permita su "Proyección Económica al Exterior". Es decir, que la modernización genere un mercado libre y una desregulación económica, mediante capitales nacionales y extranjeros.

Una modernidad que da por supuesto que la fuerza del Estado, no se deriva de su grandeza, sino de su capacidad de "Conducción Política" y concertación de intereses en su acepción de diálogo acuerdo ó negociación.

En este contexto, se ubicó la descentralización en que no fue mas que el impulso del momento electoral y una redistribución del poder en apoyo a sus intereses y reproducción del sistema.

Estas bases teóricas acerca del papel del Estado, servirán para ubicar el proceso modernizador del Correo, como parte de un Organismo de la Administración Pública Federal, encaminándolo a lograr su eficiencia en su funcionamiento como un organismo social de orden público.

Se determinó que fuera este organismo público de orden social, porque su desarrollo obedece a diferentes momentos históricos del País, estando presente en los diferentes cambios estructurales, enfocándose como ya lo mencioné anteriormente a un ámbito económico, vía la venta de sus servicios, político por su cobertura a nivel nacional e internacional, social en el intercambio de comunicaciones escritas entre la población y cultural porque la Filatelia promueve la cultura, además de que a través de su servicio se distribuyen los libros de texto gratuito a las escuelas primarias de todo el País.

OBJETIVO

Descripción y análisis de la implantación y desarrollo del proceso de modernización del Servicio Postal Mexicano durante el período comprendido de 1985 - 1995.

ALCANCES Y LIMITACIONES.

En la investigación teórica - metodológica denominada Marxismo realizada al SEPOMEX, es necesario deslindar sus alcances y limitaciones, considerándose que se trata de un Organismo incorporado a la Administración Pública Federal, que ha entrado dentro de la estrategia de modernización del País, persiguiendo un crecimiento económico y renovando sus esfuerzos en la prestación del servicio que otorga.

Por lo anterior, debemos tomar en cuenta que aún cuando el SEPOMEX ha encaminado durante el período que elegimos para el presente trabajo, sus acciones a incrementar su eficiencia y productividad, también sufre de un alto grado de vicios internos que limitan su desarrollo, y que se han venido incrementando a través del tiempo. La problemática que identifique de ésta situación, principalmente consiste en actitudes nocivas, desconocimiento de los procedimientos del Organismo, administración deficiente, falta de consecución en los planes y programas, etc. Mismos que en muchos casos se derivan por tratarse de administraciones sexenales.

Sin embargo el Organismo tiene objetivos claros en el cumplimiento de sus metas y cuenta también en sus esferas con empleados con amplio espíritu de servicio, comprometidos e identificados con la Institución.

El SEPOMEX, a pesar de su problemática avanza en su modernización a la vez que hace efectiva su descentralización de la Secretaría de Comunicaciones y

Transportes y desconcentrando funciones y decisiones a través de las 31 Gerencias Postales Estatales, las cuales realizan la función de recibo, transporte y entrega de correspondencia en todo el País.

Es por ello, que debemos considerar que el SEPOMEX por la gama de actividades que desempeña tan extensa, lo convierten en un foco de estudio complejo y difícil de penetrar por su estructura a nivel Nacional.

Otro de los aspectos que hacen complicada la investigación, es su cobertura en el País considerando oficinas administrativas, administraciones, sucursales, agencias y expendios, además de sus rutas postales y su plantilla de empleados que asciende aproximadamente 27,000 elementos humanos en la República Mexicana.

Considerando los comentarios anteriores, se generan las siguientes:

HIPÓTESIS

- 1.- El desarrollo que el SEPOMEX ha tenido en su modernización, propicia que pueda entrar a un mercado de competitividad en beneficio del público usuario.
- 2.- La Eficiencia y Productividad de los trabajadores del Correo distribuidos en toda la República Mexicana, se verá reflejada en la oportunidad y seguridad en la entrega de correspondencia.
- 3.- Mientras mayor sea la comercialización del Organismo descentralizado SEPOMEX hacia el público usuario a Nivel Nacional, mayor será su venta de servicios en sus diferentes modalidades.

4.- El grado de avance de la Modernización implementada en el seno del Correo se manifiesta en su demanda, eficiencia y saneamiento financiero.

MARCO CONTEXTUAL

En el análisis comprendido de 1985-1995, el Estado Mexicano se caracterizó por una serie de cambios que han dado paso a una transición tanto en el modelo económico como en lo político.

En el plano económico se reconocieron problemas como desequilibrios del aparato productivo y distributivo, insuficiencia del ahorro interno, desigualdad en la distribución de los beneficios así como desempleo, imposibilidad de algunas empresas a seguir operando, inflación y déficit del Sector Público.

Para subsanar la problemática económica el entonces Presidente de la República, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado impulsó una política cuyos ejes centrales fueron:

- a) La contracción del gasto público
- b) La apertura de la economía a la competencia exterior
- c) La liberación de precios y control salarial

Con lo que se suponía que se abatiría la inflación, se protegería el empleo, la planta productiva y sobre todo se recuperaría la capacidad de crecimiento.

Debido al altísimo nivel de inflación registrado, el Gobierno concretó el Pacto de Solidaridad Económica donde se sostuvo la contención salarial y la aceleración de la apertura comercial. En esta ocasión se pudo controlar debido

al congelamiento de precios de los bienes y servicios públicos y el mantenimiento artificial de un tipo de cambio fijo.

El nuevo modelo consistió en la reducción del aparato estatal y la apertura comercial, implicando bajos niveles salariales para "mejorar la competitividad". El Estado fue afianzado en la vida económica y en el control de masas. Se situó en el vértice de la sociedad para promover el crecimiento económico con el control centralizado en los conflictos que dicho crecimiento generó, es decir para lograr el equilibrio entre la economía y la política. El carácter corporativo del Estado Mexicano le permitió crear un sólido consenso político en torno a él para promover el crecimiento económico, previo control de masas; sobre todo los obreros y campesinos, pero al mismo tiempo estos sectores sociales adquirieron en menor o mayor medida representatividad y presencia en las decisiones.

Para resolver la crisis se consideró necesario una transformación de las condiciones de vida de los asalariados, muchas objeciones se pueden plantear a la consideración del Estado como un ente que se encuentra por encima de las clases sociales, sobre todo si se considera que el crecimiento económico de ninguna manera beneficia a toda la población. Sin embargo, no es posible escatimar la particular economía del Estado ante los intereses económicos.

Otro factor fue el corporativismo del Estado Mexicano que no significa que este sea una arena natural para redimir conflictos, sino una forma que adopta el Estado para promover el desenvolvimiento de la economía capitalista con el menor conflicto posible y sólo cuando ello no puede ser, hace uso de la violencia. En determinadas circunstancias puede afectar a ciertos sectores de la burguesía para mantener su hegemonía. Por ello, la naturaleza del Estado Mexicano ante determinadas circunstancias puede percibirse como contradictoria.

El Estado Mexicano durante el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, se vio sumamente débil para oponer resistencia a las presiones provenientes del extranjero tendientes a adoptar una estrategia Neoliberal en la conducción de la economía estratégica, que en cierta forma significa la vuelta a los equilibrios naturales vigentes en la etapa liberal del capitalismo.

Posiblemente para evitar el riesgo que el Neoliberalismo implica para los equilibrios sociales y políticos logrados por el Estado, el gobierno del Lic. Miguel de la Madrid en sus inicios modificó el artículo 25 constitucional para reafirmar la rectoría del Estado, en la conducción del desarrollo nacional mediante el fomento del crecimiento económico, el empleo y una más justa distribución del ingreso.

La reafirmación de este principio, sin duda recoge el más puro espíritu de la Constitución de 1917, sin embargo las acciones del Gobierno en materia económica, se sujetaron fuertemente a los acuerdos del Fondo Monetario Internacional.

La capacidad del Estado para conducir el proceso económico implicaba que el proceso planificador lograra establecer los acuerdos sociales necesarios y el consenso sobre la acción gubernamental, las consultas a sectores o fuerzas sociales deberían ser efectivamente traducidas en los actos que el Gobierno instrumentó en un "Neoliberalismo".

La planeación pretendía inducir la participación política a través de la Administración Pública y no por medio de organizaciones de masas. De manera específica la Secretaría de Programación y Presupuesto, asumió en el proceso planificador el carácter interlocutor con las diversas fuerzas políticas, cambiando la intervención del estado en la economía, tradicionalmente

ejercida por medio del gasto público, los subsidios y la intervención directa en sectores estratégicos por un proceso planificador donde se escuchó pero no se atendieron las voces disidentes. Resultó un espejismo que no logró el consenso buscado, peligroso para el Sistema Político Mexicano, porque desplazó los mecanismos de participación política vigentes durante la llamada etapa desarrollista, en las cuales el partido oficial y las organizaciones de masas tuvieron un papel preponderante, sin ser sustituidos por otros igualmente efectivos.

El intento de lograr el consenso para la planeación democrática, cuyo objetivo fuera la racionalización y el encaminamiento al Neoliberalismo, situación que ha estado presente en el mundo desarrollado, como opción ante la crisis del Estado, y que ha perdido la capacidad de responder a las demandas de la sociedad.

Un sistema de planeación efectivamente democrático desde luego tiene ventajas sobre la planeación, pero aunque amplía no sustituye los mecanismos tradicionales de participación política, tampoco sustituye la presencia que el Estado mantuvo en la economía por medio de las empresas públicas ni el efecto social del gasto público, aún con las distorsiones que estas prácticas estatales implican en el proceso económico.

Es cierto que las transformaciones del Estado y los efectos que ello tiene en el sistema no están plenamente definidos ni son irreversibles, lo que por ahora resulta claro es que el retiro del Estado de la regulación del proceso económico cambia necesariamente las reglas del juego político.

Dentro de la modernización, la empresa pública ha funcionado como un instrumento orientado hacia la ejecución de políticas fijadas por el gobierno, en donde se establece que para poder desempeñar con eficiencia sus funciones,

deberá someterse a un proceso de modernización estructural y concentrarse en áreas estratégicas, buscando que se conviertan en modelo de eficiencia, lo cual se supondría que iba a enfocarse a la calidad y a la oportunidad de la oferta de bienes y servicios.

La modernización implicó la desincorporación de empresas y el fortalecimiento de las llamadas estratégicas, a las que se les hizo llegar recursos para que funcionaran con eficiencia y productividad, caso concreto del SEPOMEX.

Así mismo se buscó la desregulación, tanto en el interior como con el exterior del sector público profundizando la descentralización.

Como se menciona posteriormente, el terremoto de 1985 reflejó una sociedad madura, solidaria y sobre todo independiente, situación que puso en primer plano el tema de la descentralización. La cual ha sido una concentración y privilegio de una historia posrevolucionaria.

La descentralización de la Administración Pública Federal está lejos de agotarse con el cambio de oficinas a provincia, supone una nueva relación federal con los poderes estatales y municipales para el traslado efectivo de facultades y recursos.

La descentralización debiera exigir una desburocratización de los procedimientos administrativos para que en lugar de bloquear, agilicen el paso de los dineros hacia los beneficios regionales. Implica una revisión descentralizada de la totalidad de las políticas de inversión, producción y comercialización. El problema de la mala administración federal solo podría desmontar a través de reformas del Estado

La descentralización tendría que ser apoyada mediante estímulos a áreas de desarrollo, definiendo prioridades productivas, orientadas a las necesidades esenciales de cada uno de los estados.

La descentralización implica desde luego una organización, la cual ha sido una herencia del pacto corporativo (que incluye a cúpulas empresariales, centrales obreras y campesinas, el partido oficial, sin faltar la comunicación masiva), lo cual dejaría de ser real al dejar intactos los hábitos de estos grupos autoritarios y centralistas por excelencia.

Esta labor de descentralización es indispensable por el recurso humano, sobre todo en un verdadero establecimiento de los comités mixtos, a través del diálogo la concertación y la toma de decisiones en beneficio de la sociedad y la economía, a fin de avanzar de común acuerdo en el proceso de modernización, con miras a un crecimiento, considerando que sin crecimiento no habrá producción ni empleo.

La modernidad mexicana dependerá de su crecimiento. El desafío económico, es crear las condiciones para que sea duradero y uno de los puntos claves es la educación, palanca duradera de movilidad social y la más productiva.

Para responder a la cuestión social se deberá vislumbrar la recuperación económica, a través de una reactivación del mercado interno, es decir la recuperación de compra del salario y sobre todo una adecuada creación de empleos.

La modernización implica una eficiencia en la productividad capaz de competir, produciendo bienes y servicios de precios y calidad.

Sin embargo no habrá eficiencia productiva, si no hay reconversión industrial, pero no habrá reconversión industrial si no hay actualización tecnológica.

La reconversión industrial, más que la privatización o desincorporación de las empresas del Estado, implica diagnósticos claros, estrategias sostenidas, inversiones para actualizar la tecnología de las empresas y ponerlas en condiciones de competencia.

Estas transformaciones económicas, políticas y sociales que vive la modernización del Estado, permite adoptar una visibilidad en su entorno provocando cambios en todas sus esferas.

Fue importante para mí trabajar en un estudio de lo que es el Servicio Postal Mexicano, el cual se ubica dentro del ámbito económico, político, social y cultural, quien ha encaminado sus acciones hacia objetivos de modernización, implantados por el Estado, y esto ha consistido; en lo económico, buscar su autosuficiencia financiera a través de la venta de sus servicios, en lo político, ampliando su cobertura a Nivel Nacional, en lo social poniéndose al alcance de toda la población de escasos recursos, así mismo facilitando las relaciones con otros Países del mundo y cultural a través de su filatelia.

CAPITULO 1
RESEÑA HISTÓRICA

1.1.- CONCEPTO DE CORREO

Considerando la historia como un proceso de formación y desarrollo progresivo de la sociedad en general, la tomaré como punto de partida para hablar del Correo, quien prácticamente nace con la necesidad que tenemos los hombres para comunicarnos a través de la transmisión de ideas escritas. Por concepto, entendemos que el Correo significa; según la Real Academia Española; Hombre que tiene por oficio acarrear correspondencia de un lugar a otro.

José Velarde define al Correo a quien corre para transportar las correspondencias dirigidas a las autoridades y a los particulares siempre y cuando traduzcan un interés inmediato o urgente; de otro modo quien conduce la noticia a paso lento recibe el nombre de trotero.

Actualmente el Correo en México es denominado como un Organismo descentralizado encargado del recibo, transporte y entrega de correspondencia y envíos.

El Correo ha estado presente en todos los grandes acontecimientos de la humanidad, aunque los historiadores le dedican más atención a los hombres

que los protagonizaron dando poca importancia a las comunicaciones, sin embargo mencionaré algunos antecedentes de lo que ha sido.

1.2.- CONTEXTO GENERAL.

En el panorama histórico se mencionan que el primer mensaje transportado del cual se tiene noticia exacta, data del año 4000 A. C. en tablilla de arcilla. La Biblia cita a mensajeros enviados por los patriarcas comunicando situaciones que se daban entre las tribus vecinas o desplazamientos de ejércitos. Se asegura que el faraón egipcio recibía los despachos procedentes de todos sus dominios transmitidos por Correos. En Persia el soberano contaba con hombres preparados para realizar grandes corridas, entrenados para resistir y soportar las inclemencias de la naturaleza, en este período se ve el intento de organización del Correo destinado con exclusividad al servicio del dignatario y los militares.

No se trata simplemente de mensajeros, existía ya un sistema de comunicación donde se ponía en juego los mejores elementos de los cuales se disponía, con el propósito de lograr una mayor rapidez y una eficiencia formal.

No se tienen noticias fidedignas del Correo marítimo por los fenicios. En cambio entre los griegos se aprecia el desarrollo del servicio terrestre, que funcionaba como institución oficial de carácter militar. Aristóteles, Platón, hacen referencia al Correo como el mensajero que anuncia el desenlace de la Batalla de Maratón, alegra los corazones con solo gritar "Victoria" y muere inmediatamente originando el prestigio de los Correos.

En el año 807 A.C. Carlo Magno, establece una serie de relevos o postas, fundados exclusivamente para atender el servicio de los portadores de órdenes enviadas a sus dominios en Italia, Alemania y Francia.

En el siglo XV, en el año de 1464, Luis XI constituye un Servicio de Correo a caballo en la Francia dependiente de la corona con un objeto netamente político.

Luis XI restringe el campo de acción de la mensajería universitaria, disminuyendo sus privilegios. Sin embargo la Universidad de París defiende sus intereses, pero la imposición real establece el Monopolio Postal. El Correo es puesto a subasta y es comprado por Lázaro Patini, sustituyendo la mensajería universitaria por sus propios empleados. El Estado para garantizar los intereses del propietario consolida el Monopolio Postal.

Desde 1672 se abren las primeras oficinas comenzando también a reglamentarse en la que se solicita calidad de los objetos por transportador. El reglamento promulgado por Pedro Almeras está redactado de tal manera que se advierte al público usuario que se deberá emplear el Correo como manejo de valores.

Hacia 1760 M. Chamousset, obtiene la concesión en París llamando Petite Poste, circulando entre ciudades y provincias, siendo el Correo un éxito. Hacia 1840 el destinatario en el momento de recibir su correspondencia paga el porte y a partir de ello se inicia la utilización del timbre.

1.3.- EL CORREO PREHISPANICO.

El México Prehispánico ya contaba con un sistema de comunicación, que a su llegada los Españoles lo encontraron muy desarrollado y organizado, durante

ésta etapa se conoce que establecidos los Aztecas en el Valle de México, fueron ensanchando sus dominios de tal forma que cuando aparecieron los españoles (colonizadores) tenían postes establecidos a lo largo de la principales comunas del imperio. Este dependía de la organización del ejército y los mensajeros eran escogidos entre los miembros de la nobleza. Existía una escuela donde aprendían a escribir, descifrar jeroglíficos, cálculo, astronomía, geografía, mitología, oratoria y civismo. Sin embargo quien se adiestraba como Correo o mensajero recibía una instrucción mas completa; desde pequeño caminaba grandes distancias saltaba y corría, vigilado por expertos que observan sus condiciones físicas. Subía frecuentemente las gradas de los templos, aprendía los caminos, veredas y atajos del territorio, Texcoco, Tenochtitlán y Tacuba; atravesaba ríos y corrientes; escalaba cerros y montañas en diversos climas y latitudes. Estaba habituado al desgaste de energía, gracias al entrenamiento al que se sometía.

Aquel que demostraba tener en el Tepozcalli una mejor memoria visual, y retentiva para transmitir los mensajes, una gran velocidad, agilidad y resistencia para la carrera y una probada fidelidad era seleccionado para Correo o mensajero. Nace así el Payn, Paynani en plural utilizados para enviar y recibir mensajes y noticias especialmente durante las épocas de guerra.

Las cartas de los aztecas consistían en una hoja plegada de papel ámate, escritura jeroglífica colocada entre dos pequeñas tablas de madera para facilitar el transporte sin maltratarla.

En la orilla de los caminos había, cada nueve kilómetros aproximadamente, una casa habitada por un mensajero, siempre dispuesto a ponerse en marcha a cualquier hora. Al despacharse el primer Correo salía velozmente hasta la primera posta, en donde entregaba a otro el mensaje, este segundo mensajero corría inmediatamente hasta la tercera posta y así de este modo la

ininterrumpida carrera hacía que el mensaje llegara con gran rapidez, recorriendo en un día más de 200 km. Según la noticia de la que era portador el Payn usaba diferentes insignias, en el caso de una batalla perdida, llevaba el cabello suelto y desgreñado y sin hablar se dirigía directamente al palacio postrándose a los pies del rey.

Si portaba la noticia de una victoria, llevaba el cabello atado, trenzado con un cinta de color, el cuerpo ceñido con un paño blanco y en la mano derecha la macana o Macuahuitl y en la izquierda el escudo; proyectaba movimientos de júbilo y cantaba las proezas de los antiguos Mexicas.

Reinaba Moctezuma cuando se apareció por el Anáhuac la noticia de que en el mar habían aparecido casas flotantes habitadas por guerreros blancos de doradas barbas. La noticia llegó al monarca a través de sus Correos, quien los volvió a enviar para que exploraran las orillas del mar de Veracruz. Volvieron a México y dieron su mensaje a Moctezuma.

Al avanzar Hernán Cortes sobre la costa del golfo y anclar frente a Veracruz, se da cuenta de que de día y noche van a la playa y regresan de ella, los mensajeros que tienen bien informado al emperador Mexica.

Así durante el primer contacto con los hombres blancos, la historia de la comunicación y del Correo, es la historia de los emperadores. Es evidente que el monarca Mexica se encontraba bien informado de todos los movimientos de sus huéspedes españoles, quienes hacían también uso del Correo, para sus fines.

1.4.- EL CORREO VIRREINAL

Durante la Conquista y la Colonia, el Correo no tuvo grandes adelantos, los españoles hacían también uso exclusivo del Correo utilizándolo únicamente los grandes señores, se prestaba un servicio particular con un enfoque comercial.

El Correo se ejercía por títulos nobiliarios, otorgados por los reyes españoles, por lo que podían venderse estas atribuciones y solamente quien las tenía, podía prestar el Servicio de Correos.

En Castilla aparece por vez primera el cargo de Correo Mayor, esto es, el superior de los demás servidores reales empleados en el Correo.

En 1568-1580, período que comprende el Virreinato de Don Martín Enríquez de Almanza, se funda el oficio de Correo Mayor de la Nueva España, que era concesionado por el rey de España. Once años después, se determinó que podía ser vendible o renunciable.

Carlos III impulsa la empresa estatal de la comunicación postal, con fines de lucro o beneficio del erario. Determinando el nombramiento de administradores a sueldo fijo; pretende unificar los servicios de tierra y de mar. El 24 de agosto de 1764 se nombra el primer administrador de Correos en Veracruz.

En México de 1765 Domingo Antonio López comienza a organizar la oficina postal, como administrador del Correo del mar y a gestionar de modo directo la incorporación al Estado, del oficio de Correo Mayor.

La necesidad de los ingresos de la Corona hacían que se perfeccionaran los sistemas fiscales y se modernizaran los sistemas de contabilidad. En estas

fechas 1764 al crearse los Correos marítimos, en España, se suprimieron los privilegios de los Correos mayores de tierra, por ser incompatible y obsoletos en la nueva administración.

El Correo marítimo denominado Real Renta de Correos, nombraba administradores a sueldo fijo que cobraban los portes a los remitentes, llevando un control efectivo sobre las percepciones y gastos.

En 1766 se incorporó el oficio de Correo Mayor de la Nueva España al estado por ser muy redituable y se manejaban las tarifas por medio de la Real Hacienda. El Rey, el Virrey y el Consejo de Indias, notificaban los nombramientos y establecían rentas.

Don José de Gálvez Marqués de Grimaldi creó el reglamento provisional del Correo Marítimo de España a sus Indias Occidentales y se estableció en la Habana una administración principal de la cual dependían las administraciones principales de México, Veracruz, Guatemala, Bogotá, Nueva Orleans e Islas de Barlovento.

En la ciudad de México, se crearon oficinas. agregadas en orden alfabético y para el interior se llamaron Administraciones Subalternas o Estafetas estableciéndose el Correo mensual, para el norte del País.

En 1784 se dictó la disposición aclaratoria de la Real Ordenanza General de Correos, en la cual se mandaba decomisar baúles y equipajes de los pasajeros de las embarcaciones que contuvieran envíos no declarados, para incluirse entre los envíos postales y además se les cobraba una multa. Otra real ordenanza de 1792 prohibió la circulación de alhajas, dinero u objetos que causaran impuestos aduanales.

En 1802 se incorporaron los barcos a la jurisdicción de la Marina en la Superintendencia General, de la cual dependía el Correo que fue modificado en su organización.

Las ciudades estaban divididas en Cuarteles o Barrios para facilitar la entrega que se efectuaba cobrando al destinatarios 1/4 de real, además de lo señalado en el sobre.

Llevaban el Correo a la ligera ó sobre ruedas y se diferenciaba como Ordinario y Extraordinario. Los mensajeros tenían prohibido cobrar de más o retrasar los envíos, pues en esos casos eran despedidos ó encarcelados.

Sufría la Nueva España de un reacomodo económico y social. En 1785 una crisis ocasionada por una prolongada sequía siguió a una epidemia de viruela que dejó pobreza, enfermedad y muerte. A los comerciantes medianos propietarios de recuas, rancheros, mayordomos, capataces, orfebres o burócratas que gozaban de ingresos regulares, se les consideraba "gente de razón", a diferencia de los indios, negros, mulatos y mestizos desposeídos y desempleados, a quienes se llamaba léperos.

Había una naciente clase media formada por los profesionistas, militares y religiosos, y la clase alta constituida por un minoría inmensamente rica, con fuerza política y privilegios, formada por los españoles peninsulares llamados Gachupines principalmente, y por los hijos de españoles nacidos en América llamados Criollos en menor número.

Estas distinciones marcaron un conflicto entre los intereses de los peninsulares y los americanos, que se acentuaron ante el bloqueo de Inglaterra a los puertos americanos desde 1796 hasta 1802, razón por la que se interrumpieron las comunicaciones con España.

El comercio se establecía por medio de barcos norteamericanos neutrales inundándose el mercado de productos de importación muy baratos.

España en guerra contra Inglaterra y necesitada de dinero, ordenó la venta de los bienes de la Iglesia en la Nueva España y exigió préstamos forzosos a la gente rica, a esto se le llamó "consolidación" llevada a efecto de 1805 a 1809. Esto despertó protestas y provocó el paro de las actividades en la agricultura.

España le estaba arrebatando su riqueza a la Nueva España, 12 millones de pesos que significaban una tercera parte de sus bienes se envió a España en varias embarcaciones. Los Gachupines y los Criollos se enfrascaron en una lucha por el poder. Desde 1808, los criollos organizaron un golpe de estado que culminó en una guerra de guerrillas denominada Guerra de Independencia formalizada por el cura Hidalgo en 1810 y continuada por Morelos en 1812. Se logró controlar la situación relativamente al ser nombrado Virrey Félix Calleja en 1814.

Durante esta guerra por la Independencia en la Nueva España, el Correo sufrió asaltos, despojos y asesinato de sus empleados, había desempleo y bandidaje, los caminos eran inseguros y su funcionamiento en esta difícil época siguió dependiendo de la honradez, integridad y valor de sus empleados que se enfrentaban a luchas a muerte por salvar su vida y la seguridad de la correspondencia.

Los Administradores acompañaban sus cuentas, para justificar los faltantes, de un Certificado avalado por el cura del lugar ó por algún vecino honrado, acreditando la veracidad de haber sido asaltados por los Insurgentes. El virrey Calleja estableció un Correo Mensual custodiado por fuerzas de caballería e infantería según la distancia y el lugar.

1.5.- EL CORREO DEL MÉXICO INDEPENDIENTE.

A la consumación de la Independencia el 27 de septiembre de 1821, el Correo continúa organizado según el régimen previo vigente durante el gobierno virreinal. Pero si bien es cierto que lo rige la ordenanza de 1794, de esta quedan eliminados los títulos, incompatibles de pensar y de ser del nuevo gobierno republicano.

Controlado en su mayoría el movimiento por la independencia, al caer prisioneros algunos jefes insurrectos y al acogerse al indulto otros, el virrey Juan Ruiz de Apodaca estableció el ritmo normal del Correo en el año de 1817; se constituye el Correo a pie, se ascendió a generales las administraciones principales en México y de Veracruz, las oficinas agregadas ascendieron a oficinas principales, quedando igual las oficinas de estafetas.

El 21 de mayo de 1819 se ordenó el informe de la planta de empleados de Correos y del Estado y necesidades de las oficinas.

Agustín de Iturbide y Vicente Guerrero firman el Plan de Ayala en febrero de 1821 y Juan de Donojú reconoció su validez, declarándose legalmente la independencia del Imperio Mexicano el 27 de septiembre de 1821.

El Correo pasó a ser de la jurisdicción de la Secretaría de Estado, y del Despacho Universal de las Relaciones Interiores y Exteriores dejó de llamarse "Real Renta de Correos" para denominarle en lo sucesivo Ramo de Correos. Debía entregar los excedentes de ingresos al erario, pero debido a la desorganización del País, el Correo no prestaba un servicio efectivo y mucho menos significaba un aumento a los ingresos del erario.

En el transcurso de su gestación, aparece la ley del 23 de enero de 1830, dictada por Anastasio Bustamante, sobre el aumento del Correo y que el será gobierno quien proponga medios para surtirlos de caballerías en beneficio público, en ella se pugna por la apertura de nuevas comunicaciones, la formación de presupuestos y el impedimento de la ocupación de caballerías particulares por los mensajeros. En ese entonces los Correos resultaron ser de tres tipos: de oficio, de particulares y foráneos. El 25 de febrero de 1830 se decreta que la correspondencia esta libre de porte, la dirigián entre, gobernadores, autoridades eclesiásticas, comisarios, comandantes, militares y oficinas de la federación, así como la del congreso con estados, la tesorería, las administraciones postales entre sí y el ramo judicial. Todavía el 20 de julio de 1831, Bustamante ordena por reglamento, que la Secretaría. de Hacienda intervenga en los cortes de caja.

Las comunicaciones crecieron y había mayor densidad de población, así como las demandas del Servicio de Correo también se incrementaron, en medio de estas grandes vicisitudes que sucedieron.

En 1833, Valentín Gómez Farías dictó reformas a las leyes en contra de la Iglesia, siendo revocadas por Antonio López de Santa Ana. Dos años después, en 1835 se independizó Texas y al año siguiente España reconoció la Independencia de México.

En junio de 1848, mediante el tratado de Guadalupe - Hidalgo, se concedió a Estados Unidos, mas de la mitad del territorio mexicano a cambio de 15 millones de dólares, que se invirtieron en someter las rebeliones indígenas de Sierra Gorda en Guanajuato y en la península de Yucatán, prevaleciendo la anarquía y defendiéndose claramente la oposición de dos corrientes políticas, los conservadores y los liberales.

El Correo se convulsionaba con los efectos de las invasiones extranjeras, por lo que se encontraba muy desorganizado, debido a los conflictos que esto producía.

Sin embargo en 1852 el presidente Mariano Arista constituyó la Dirección General de Correos, posteriormente en el gobierno de Juan Alvarez se suprimió y se formó la Administración General de Correos. El 21 de febrero de 1856 Ignacio Comonfort expide la ley, en donde se implantan reformas esenciales en la administración del Correo, debido a que el destinatario cubría el importe de la carta que recibía, muchas personas rechazaban su correspondencia y quedaba en rezagos, ocasionándose pérdidas por el pago de transportación, por lo que se estableció desde entonces el uso obligatorio de estampillas pagadas por el remitente, para garantizar el servicio.

El 1° de mayo de 1857 el informe que Valentín Gómez Farías rinde como administrador general de Correos a la Secretaría de Hacienda, se pronuncia por una Institución postal que deba ser un servicio del público y no una renta del Estado.

La Constitución de 1857, en su artículo 28 declara subsistente el monopolio de Correos por parte del Estado.

Félix Zuloaga, el 1° de febrero de 1858 ordena que la Secretaría de Hacienda intervenga en los cortes mensuales de las dependencias postales, tal como lo hiciera Anastasio Bustámante en 1831.

Por otra parte, el descontento del clero desposeído y la lucha de los conservadores por el poder, dieron origen a la Guerra de los Tres Años y en julio de 1859 los liberales lanzan las Leyes de Reforma.

El 8 de febrero de 1861, Benito Juárez, expide el decreto que organiza la Administración General, dotándola de una sección de administración y otra de contabilidad.

Sin embargo y a pesar de que los liberales llegaron a la Ciudad de México, triunfantes, los conservadores mantenían guerrillas y hacerles frente requería gastos, pero la situación económica en todo el País era muy difícil, por lo que Benito Juárez decretó la suspensión del pago de la deuda externa.

Francia, Inglaterra y España enviaron sus flotas a ocupar los puertos mexicanos del Golfo, buscando garantía de pago con los ingresos aduanales.

Los tratados de La Soledad convinieron la no invasión negociando diplomáticamente el problema, pero los franceses rompieron el convenio y penetraron en el territorio mexicano con su ejército invadiendo hasta Puebla, donde fueron derrotados por el General Ignacio Zaragoza el 5 de mayo de 1862.

Los conservadores se aliaron a los franceses y en 1864 ocuparon la capital, dominando la mayor parte del País e impusieron a Maximiliano de Habsburgo como Emperador.

El Correo experimenta una nueva modificación durante el imperio de Maximiliano, su organización se establece con un Administrador General, la Contaduría General y la sección de Estafeta.

El 3 de septiembre de 1863, Benito Juárez desde San Luis Potosí, decreta que el Correo quede subordinado a la Secretaría de Relaciones Exteriores y Gobernación. Ratificadas las disposiciones, se crean oficinas en poblaciones

que por su importancia agrícola comercial o de comunicación permiten el progreso del País.

Al morir Juárez, el presidente Sebastián Lerdo de Tejada conjuntamente con el Administrador General de Correos, Don Pedro de Garay, introdujeron mejoras al Correo simplificando los tramites e instruyendo y moralizando al personal mediante enérgicas disposiciones.

Para lograrlo ordena modificar el formulario para la contabilidad de los caudales del ramo de Correos en sus oficinas foráneas.

El 12 de Agosto de 1871, la circular de la Secretaria de Gobernación crea e implanta el Sistema Bancario de Giros Postales.

Para 1878 Pedro de Garay y Garay en informe presentado el 15 de Septiembre del mismo año al Secretario de Gobernación, además de persuadir al gobierno sobre las ventajas del Correo, aboga por un servicio público proponiendo mejoras substanciales.

Baja el precio, la perspectiva de elaboración de un código postal, y la emisión de un periódico, órgano de la Administración General, bajo el titulo de El Sistema Postal de la República Mexicana.

En el ámbito internacional el 11 de mayo de 1863, se lleva a cabo en París una reunión, donde se plantea lo siguiente; uniformidad de peso, uniformidad de cuotas, y la simplificación de las tarifas relativas al transporte de la correspondencia.

Pero a partir de la convención en Berna 1° de julio de 1875 quedan abolidas las disposiciones especiales pactadas en convenios previos. El criterio de los delegados se uniforma alrededor de:

- a) Fijación de una tasa general para las cartas ordinarias comunes, cobrándose el doble al destinatario en caso de no llevar un franqueo justo.
- b) Clasificación de la correspondencia en tres clases: cartas, tarjetas postales y papeles impresos, incluyendo muestras de negocios.
- c) Verificación de tarifas y unidades de peso, de cada una de las clases de correspondencia, en centímetros y gramos.
- d) Aprobación de gastos de tránsito territorial por uso de servicios de ferrocarril, vapor y otros medios de conducción.
- e) Aplicación de una cuota máxima en caso de pérdida total del bulto por avería o pérdida del contenido.
- f) Acuerdo de creación de una oficina internacional técnica coordinadora. Aparece la libertad de tránsito postal y la universalidad de los envíos.

En México se tienen noticias de este Organismo hasta el 22 de abril de 1875, la Secretaría de Relaciones Exteriores turna a la Administración General de Correos, la comunicación del ministro del imperio Alemán, donde se ve la conveniencia de que el País se adhiera a la convención.

El 10 de Abril de 1878 por vez primera México participa en la segunda reunión en París, cambiando de rubro por el de la Unión Postal Universal, representado a nuestro País. Gabino Barreda.

1.6 EL CORREO DURANTE LA DICTADURA

Con el régimen de Porfirio Díaz y en medio del afrancesamiento de la vida nacional, entra en vigor el primer código postal en 1884 y su reglamento donde se establece el Correo como un servicio público administrado y sostenido por el Estado, con más y mejores oficinas y servicios y con tarifas disminuidas, suprimiéndose la anterior organización.

Se definieron las actividades de cada oficina estableciéndose el servicio urbano con tres sucursales "A", "B" y "C" en la Ciudad de México.

Se organizó el Servicio Internacional de acuerdo con la Unión Postal Universal, las comunicaciones de ferrocarril, telégrafo, Correo, teléfonos y energía eléctrica fortalecieron la economía.

El Correo paso a depender de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas se creó el 2º Código Postal que incluyó las reglas para dirigir, sostener, impulsar y facilitar la administración del Correo.

Durante el gobierno de Porfirio Díaz, se observa un progreso falso, había explotación de obreros y esclavitud de indígenas rebeldes en Valle Nacional, Veracruz y en Yucatán.

México sufría inflación, la deuda externa creció hubo levantamientos de trabajadores en Cananea, Sonora y Río blanco, muchos trabajadores huyeron a Estados Unidos de Norteamérica, varias fábricas y minas quebraron y la banca experimentaba pánico financiero. En estas circunstancias se sucedieron varios cambios importantes en el Correo.

En 1899 se establecieron reglas para la certificación de la correspondencia de acuerdo con la Unión Postal Universal (U.P.U.) y el 1º de Julio de 1901 se le dio nuevamente el título de Dirección General de Correos, así mismo las rutas postales se clasificaron en: terrestres con conducción, por medio de contrato o de mensajeros y en vehículos propiedad de Correo. Sobre ferrocarril; fluviales por medio de contratos; y marítimos con conducción contratada a nacionales o internacionales.

En este mismo año de 1901, aparecen los itinerarios de las rutas postales de la República Mexicana ordenados por la propia dirección.

Mientras tanto, en el Estado de Morelos surgieron levantamientos armados dirigidos por Emiliano Zapata, motivados por abusos de los hacendados y en el norte, Francisco I. Madero encabezó varios enfrentamientos ante la amenaza de Porfirio Díaz de reelegirse. Esto dio origen a unas nuevas elecciones en las que triunfó Madero.

Los servicios y las oficinas de Correos aumentaron en gran cantidad, contando con servicio de transbordo en los ferrocarriles y oficinas ambulantes.

Mientras tanto, Victoriano Huerta estableció un gobierno militar en todos los Estados nombrando caciques, pero el País reaccionó violentamente y se inició la Revolución Mexicana.

Los ejércitos de Estados Unidos invadieron Veracruz, y varios jefes de ejércitos rebeldes como Alvaro Obregón, Pablo González, Francisco Villa, nombraron primer jefe a Venustiano Carranza, quien asumió el poder en la convención de Aguascalientes y obtuvo el retiro de las tropas norteamericanas de Veracruz, restableciéndose el servicio postal, convulsionado por el conflicto armado.

Venustiano Carranza puso sus propias condiciones, desconoció la validez de la convención de Aguascalientes y declaró su gobierno Constitucionalista.

Entonces los demás jefes de los ejércitos rebeldes abandonaron la convención y siguieron sus propios intereses, excepto Emiliano Zapata quién siguió luchando por Tierra y Libertad.

Después de ser derrotado en Celaya por Alvaro Obregón, Francisco Villa invadió Columbus con la finalidad de provocar un conflicto Internacional pero Carranza se declara neutral y resuelve el problema por la vía diplomática.

Zapata fue asesinado por el General Guajardo en la Hacienda de Chinameca y Carranza recuperó el control del Estado de Morelos, para ese entonces la red de vías ferroviarias habían sido destruidas en gran parte por acciones de sabotaje.

Las leyes de la Constitución eran claras en sus principios pero su aplicación fue motivo de conflictos ya que se interpretaban de diferente manera y todo esto afectaba a la organización del servicio postal, que por entonces era insuficiente e inadecuado debido a la pésima situación económica del País, por las incesantes revueltas en las que el Correo sufrió daños al mobiliario, equipo, inmuebles y al propio personal.

El Estado de los caminos y de los transportes era muy malo y mucho el aislamiento geográfico de las poblaciones, así como la falta de unidad política, habían destruido la red de comunicación postal no obstante el esfuerzo de ejemplares servidores de la comunidad que se encargaban por sus propios medios de hacer llegar la correspondencia a su destino.

En 1920 comenzó la recuperación del Correo, a la anterior organización que abolió las agencias postales y las vendió a administraciones, siguió una nueva organización que consideraba a las oficinas postales en tres tipos:

- a) Oficinas distribuidoras.- para la localidad, para tránsito y para el encaminamiento de la correspondencia hasta el final de una ruta postal.
- b) Oficinas Repartidoras.- para su localidad y para otras administraciones.
- c) Oficinas de cambio.- para su concentración a las oficinas fronterizas y para su encaminamiento al exterior del país.

En 1920 se llamó a nuevas elecciones para la presidencia de la República. Venustiano Carranza apoyaba a Ignacio Bonilla en contra de Alvaro Obregón quien se levanta en armas junto con Adolfo de la Huerta y Plutarco Elías Calles con el Plan de Agua Prieta.

Alvaro Obregón sube a la presidencia, mientras que el gobierno de Estados Unidos condiciona el reconocimiento de la legalidad de Obregón como presidente, exigiendo que México no fabrique maquinaria pesada ni se industrialice.

El 22 de abril de 1926 aparece el nuevo código postal recogiendo del anterior la clasificación de la correspondencia, sin romper con la tradicional de cinco clases, manuscritos o impresos, publicaciones periódicas, impresos y papeles de negocios, muestras sin valor mercantil y bultos postales. También fija los artículos prohibidos, entre ellos revistas que en su aspecto resulten inmorales o ultrajen las buenas costumbres, las materias corrosivas o inflamables, explosivos, sustancias o productos de fácil descomposición, los que exhale mal olor, los narcóticos o enervantes, las joyas y monedas, billetes de banco o de lotería, piedras preciosas, timbres postales sin cancelar y los animales vivos (con contadas excepciones).

Con el propósito de fomentar el ahorro, se establece el servicio postal de ahorros, que empieza a funcionar el 5 de febrero de 1927.

El 31 de Agosto de 1931 es emitida la ley de Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte, ligada estrechamente con el código postal de 1926, contiene una reglamentación bastante amplia del Servicio de Correos incluye los servicios postales, respecto de los demás servicios, clasificados en la nueva ley como diversos, entre los cuales aparecen el de ahorros postales, el de giros postales, el de tarjetas de identidad. Simplemente se consagra en la ley la facultad de establecerlos, recuperando al reglamento la forma de ponerlos en ejecución, así como aquellos que el ejecutivo estime conveniente implantar en beneficio del público.

Para 1930 sube al poder Pascual Ortíz Rubio y renuncia en 1933 como presidente interino, sustituyéndolo Abelardo L. Rodríguez quien aún bajo la influencia de Calles declara a la industrialización como objeto para el desarrollo de México.

Inicia el Gobierno de Lázaro Cárdenas con el Plan Sexenal en 1934, el petróleo se encontraba en manos de extranjeros y sus empleados eran explotados, los dueños de las compañías petroleras no pagaban impuestos por la explotación de los recursos ni por la importación y exportación de maquinaria y partes.

En el año de 1936 Vicente Lombardo Toledano funda la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.) conforme a la política de Cárdenas, pero Plutarco Elías Calles se interponía en su gobierno defendiendo los intereses de las minorías, por lo que fue expulsado del País.

Para el 15 de noviembre de 1937 el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría. de Comunicaciones y Obras Públicas se estructura para estar en activo. Dicha organización se obliga a formar parte de la Federación Nacional de Trabajadores del Estado, de conformidad con los lineamientos fijados en el proyecto de estatuto jurídico, así es como se instala el sindicato de la Secretaría. La sección sindical de Correos va consolidándose, pero hasta el 12 de noviembre de 1963, con motivo del 32° aniversario del día del cartero, se establece en forma.

El 5 de febrero de 1937 se concede franquicia a las publicaciones periódicas que reúnen características especiales.

En el año de 1939 se nacionalizaron los ferrocarriles dando mayor auge a la comunicación y a los transportes, por lo que se formuló la ley de Vías Generales de Comunicación.

Por lo que se refiere al Correo, en 1943 se hizo necesaria una nueva organización debido a la separación de Telégrafos, por lo que muchas agencias ascendieron a administraciones y se crearon nuevas oficinas como la Central Distribuidora (Buenavista), la Oficina de Control de Reembolsos y Seguros y la Comisión de Estudios y Proyectos, para dar pauta a la formación de la Gufa Postal.

Ante la necesidad de contar con un mayor número de elementos especializados, se establece la Escuela de Capacitación Postal en 1945, la cual funcionaba gratuitamente y en la provincia se llevo a cabo la instrucción por correspondencia.

También en 1945 nace el Servicio de Tarjetas de Identidad del servicio interior, válidas únicamente dentro del Territorio Nacional.

En enero de 1946 es decretada una revisión de los sistemas y procedimientos implantados con anterioridad por el Correo, nombrándose una comisión Mixta México - Norteamericana integrada por expertos postales para estudiar la manera de hacer mas eficientes los servicios.

Para este mismo año entra como presidente de México Miguel Alemán Valdés en medio de una crisis económica en la cual la clase media vivía en estado de emergencia. En estas fechas se inicia la modernización del Servicio Postal Nacional con la revisión de sistemas y procedimientos, resultado del establecimiento de la oficina de transbordos aéreos.

En el año de 1947 se llevo a cabo la modernización del Correo, abarcando la dotación de nuevo equipo y mobiliario para todo el País y se divide para su funcionamiento en 55 zonas a cargo de 9 visitantes y 52 inspectores. También se establece la oficina de transbordos en Chihuahua funcionando para estas fechas el Correo, con 908 administraciones 74 sucursales, 2,463 agencias remuneradas, 380 agencias gratuitas y 3,139 expendios de estampillas.

El Correo sigue creciendo por las demandas del servicio que presta y en 1950 surge la nueva Ley de Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte.

El sentido Nacional y social del Correo, de acuerdo a Cardenas de la Peña,¹ declarado en 1951 es el siguiente.

¹ Cardenas de la Peña, Enrique. 1987. Historia de las Comunicaciones y los Transportes: El Correo. p. 237.

"... Mejorar, conservar y satisfacer la imperiosa necesidad colectiva como estimulante de las fuerzas de desarrollo y distribución de la producción y el comercio, para la integración de nuestra Nacionalidad ..."

En 1953 se publica la nueva Guía Postal que trata de los servicios y procedimientos del Correo y se constituye por un conjunto de normas o reglas prácticas de aplicación inmediata, mediana y a largo plazo, al mismo tiempo que se forma la Delegación de Inspección y Delegación de Escalafón para los empleados.

En La Ley de Secretarías y Departamento de Estados en 1958, se modifica la estructura de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas existente, repartiendo sus funciones en dos sectores, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Secretaría de Obras Públicas, quedando la Dirección General de Correos en la S.C.T.

El presidente Gustavo Díaz Ordáz fue electo en 1964 y en su mismo año se formula el reglamento interior de la S.C.T., de la cual se originó la modificación de la planta de empleados y una nueva organización que contempla la remodelación de su estructura funcional y la actualización del directorio general de colonias y calles del D.F.

En el año de 1965 se elabora el Instructivo de Circuitos Generales para el Área Metropolitana, y al año siguiente comienza a funcionar el Departamento de Emisiones Postales, de esta manera, los servicios postales continúan creciendo en número y proporción, expandiéndose a todos los niveles. La apertura de nuevos caminos, ferrocarriles y la explosión demográfica, provocan la incrustación del Correo en zonas del País antes prácticamente incomunicadas.

Las rutas postales tienen modificaciones lógicas. La aviación comercial ofrece mayores oportunidades para el traslado de las correspondencias. Se elabora un instructivo con los horarios y contactos de todos los circuitos generales e internos.

La nueva Oficina de Enlace y Zonificación Postal se inaugura en 1969 en lugar de la Oficina de Coordinación y Servicios en el D.F.

El reglamento interior de la S.C.T. es renovado el 25-03-83, aparece en el Diario Oficial del 29 de mismo mes y año. La instalación de la Dirección General de Coordinación de Centros S.C.T. promueve el proceso gradual de desconcentración administrativa de la Secretaría, consecuencia de ello es la necesidad de la Dirección General de Correos de adecuar sus Gerencias Postales Regionales, transformándolas en Gerencias Postales Estatales.²

GERENCIAS POSTALES REGIONALES

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

NOMBRE	ÁREA	FECHA DE INAUGURACIÓN
Occidente	Residencia en Guadalajara, Jal. Estados de; Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit.	16-01-80
Noroeste	Residencia en Monterrey, N.L. Estados; de Nuevo León y Tamaulipas.	24-01-80

² Departamento de Organización y Métodos de la D.G.C., 1984. Manual de organización. p.p. 12, 13.

Peninsular	Residencia en Mérida, Yuc.: Estados de; Campeche, Q. Roo y Yucatán.	25-01-80
Pacífico Norte	Residencia en Hermosillo, Son.: Estados de; Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.	15-10-80
Norte Centro	Residencia en Torreón, Coah.: Estados de; Chihuahua, Coahuila y Durango.	14-11-80
Central	Residencia en San Luis Potosí, S.L.P. Estados de; Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas.	10-02-81
Golfo Centro	Residencia en Veracruz, Ver. Estados de; Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.	20-03-81
Pacífico Centro	Residencia en Acapulco, Gro. Estados de; Guerrero, México y Morelos.	17-02-81
Sureste	Residencia en Tuxtla Gutiérrez, Chis. Estados de; Chiapas, Tabasco, y Oaxaca..."	22-12-81

En 1984 se establece una delegación piloto en el D.F. conforme a la estructura del Código Postal, con el objetivo fundamental de implantar

operativamente el mismo código, para aprovechar, el equipo existente y reducir los tiempos de entrega de la correspondencia.

Se establece el Centro Experimental de Clasificación Automática, el cual se considera es un paso extraordinario rumbo a una etapa novedosa de automatización.

El empleo de equipos electrónicos y mecánicos en el Correo ofrece dificultades y peculiaridades que no se presentan en otros servicios, ya que una parte del proceso resulta individual o personal.

El Correo electrónico EMS transmite por vía electrónica, el documento depositado en una oficina postal hasta la de su destino. La reproducción de la forma original del mensaje es turnada a la persona o empresa destinataria.

Como podemos apreciar a través del presente documento, el Correo se ha caracterizado por la concentración administrativa y la desconcentración de la operación, sin embargo se ha ido reorganizando con base al fortalecimiento de los mecanismos de programación, presupuestación, operación, evaluación y control de la extinta Dirección General de Correos.

Se definieron objetivos en el marco de una programación en general que incluyó acciones específicas para mejorar la operación administración y organización en la prestación del servicio postal.

Los objetivos se fijaron y orientaron principalmente: a incrementar la satisfacción de las necesidades de la comunicación postal de la población y ampliar prioritariamente su prestación en las zonas rurales y urbanas

incomunicadas del País; mejorar la calidad y oportunidad del servicio, reduciendo los tiempos de entrega de la correspondencia y racionalizar el otorgamiento y uso de las franquicias postales para darles una aplicación creciente de beneficio social.

Para lograr los objetivos, se observó la urgencia de agilizar la recolección, conducción y reparto del Correo; así como aumentar la seguridad de la entrega de la correspondencia.

Al mismo tiempo se intensificaron los trabajos para capacitar al personal postal por medio de cursos y se puso énfasis en desarrollar una administración eficiente que permita proporcionar los medios adecuados para la operación del servicio.

El Correo quien ha participado en diversos hechos históricos, que fuera privilegio de monarcas o dignatarios, los cuales contaban con personal exclusivo para dicha actividad. Al haberse transformado las condiciones de vida de la sociedad misma que, ha requerido modificaciones a los métodos tradicionales en el manejo de la correspondencia, surgiendo una variedad de servicios que resultan un factor opcional para el usuario, quienes con su preferencia lo hacen tener un sitio en el sistema de vida de la sociedad.

CAPITULO 2
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN
DEL SERVICIO DE CORREO

2.1.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS EN 1985.

El Correo, ha orientado sus acciones hacia el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas a partir de la prestación de sus servicios al público usuario. Sin embargo estas acciones lo han llevado a tener aciertos y fallas, que le han permitido madurar y corregir muchos aspectos en su proceso y que se reflejan en el servicio destinado al público usuario.

Para poder incidir en el correo, fue indispensable generar un diagnóstico, el cual surgió como una necesidad de determinar y visualizar su perfil, tomando en cuenta los elementos que pudieran ser utilizados para su proyección hacia la modernidad y su impacto.

Como resultado de los estudios realizados en 1985, se deriva el presente Diagnóstico de la operación del SEPOMEX, el cual arroja la situación que se describe a continuación:

1.- CALIDAD DE SERVICIO.- Uno de los problemas mas visibles que presentaba el Organismo, era la baja calidad en la prestación del servicio, lo que ha promovido la desconfianza del público. Provocado principalmente por la

irregularidad en los tiempos de entrega, los cuales oscilaban de 10 a 30 días entre localidades.

Otro serio problema era la violación de correspondencia tanto en el País como en el extranjero, provocando pérdida de valores, y por lo tanto de confiabilidad, situación que se agudizaba por la deficiente atención a las reclamaciones.

La mala atención a los usuarios en las oficinas de Correos y la baja preparación y productividad del personal ha incrementado que el usuario busque otras opciones.

2.- COBERTURA DE SERVICIO.- Los puntos de servicio postal se componían de la manera siguiente:³

"... -1,520 Administraciones
- 250 Sucursales
-4,300 Agencias
-4,500 Expendios de Estampillas

Totalizando 10,570 puntos de servicio en todo el país."

ADMINISTRACIONES, están facultadas para ejecutar funciones operativas, administrativas, de servicio y contables.

En lo que se refiere a la operación y los servicios tienen a sus cargo la recepción o depósito por los usuarios, la clasificación y conducción hasta

³ Departamento de Organización y Metodos de la D.G.C., 1984 . Manual de organización. p.p. 12, 13.

llegar a la entrega a sus destinatarios, tanto en el ámbito Nacional como Internacional.

Cuentan con todas las actividades administrativas relacionadas con la prestación del servicio y la Administración de los Recursos Humanos.

En el aspecto contable, ejerce la vigilancia, control y custodia, así como la contabilización de los fondos bienes y valores, que le son entregados.

SUCURSALES, son las oficinas auxiliares de una administración, que orgánicamente dependen de ésta, ejecutan todos los servicios y realizan las funciones de una administración, con la excepción de lo contable, generalmente se instalan en las áreas de influencia de la administración.

AGENCIA, Son oficinas que dependen de una administración, con funciones limitadas, se instalan en lugares de menos afluencia de correspondencia.

EXPENDIO DE ESTAMPILLAS, Se establecen en pequeños comercios de particulares, a través de convenios con el Organismo y su función es la venta de estampillas y la recepción de correspondencia.

Las instalaciones de las oficinas postales antes mencionadas se localizan generalmente en lugares de difícil acceso y en inmuebles rentados, esto ocasiona inseguridad en la permanencia.

Asimismo el 80% requieren ser remozadas y en algunos casos su ubicación no corresponde a los intereses de la comunidad. Con esta infraestructura se cumple el 70% de la demanda del País y el otro 30% que pertenece al medio rural no es atendido adecuadamente.

3.- **COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS.-** En cuanto a este rubro no existía un área responsable de estas tareas, lo que propició una falta de atención a grandes usuarios. Esto trajo consigo el surgimiento y crecimiento de los Correos paralelos.

4.- **CÓDIGO POSTAL.-** Este se estableció con la finalidad de agilizar la entrega de correspondencia pero por su baja promoción y medidas que obligan su uso no ha tenido éxito. La falta de esto dificultó su clasificación y distribución.

5.- **REGULACIÓN POSTAL.-** La promulgación de la Ley del SEPOMEX a partir de la descentralización, la cual regula la prestación del Servicio de Correos, no contaba con un reglamento.

6.- **FILATELIA Y CULTURA POSTAL.-** No tenía la promoción para generar ingresos. Existiendo almacenados 56 millones de piezas filatélicas que no habían sido comercializadas.

7.- **SITUACIÓN FINANCIERA.-** Los ingresos que generaba el Organismo no son los suficientes para cubrir los gastos de operación, arrojando déficit.

8.- **ADMINISTRACIÓN INTERNA.-** La organización presenta un desequilibrio en su estructura ya que existían tres direcciones de apoyo (Administración, Supervisión e Inspección, planeación y sistemas) y una sola dirección sustantiva Operación y servicios.

Se carece también de una unidad administrativa que en ese entonces eran 146 oficinas postales de la ciudad de México, responsabilizándose la dirección de operación además de los centros automatizados y mecanizados.

9.- RECURSOS FINANCIEROS.- Se carecen de modernos sistemas de administración de recursos financieros. Lo que dificulta su control y la generación de información presupuestal y contable.

10.- RECURSOS HUMANOS.- Falta de aplicación del reglamento de escalafón, incompatibilidad entre plaza y funciones, falta de pago de vacaciones, guardias, veladas y tiempo extra injustificado. La capacitación que se impartía al personal era escasa y su presupuesto bajo lo que propició que no existiera una actualización y formación de cuadros de apoyo.

11.- RECURSOS MATERIALES.- El mantenimiento de las instalaciones es insuficiente, provocando el deterioro de los bienes.

12.- SISTEMATIZACIÓN.- La informática insuficiente a pesar de contar con un equipo de cómputo.

13.- Existen en nuestro País, empresas que apoyadas por concesiones que les otorga el Estado, manejan correspondencia con el panfleto de paquetería infringiendo la ley del SEPOMEX, y que representan un verdadero daño al Correo, mismos que utilizan su cobertura para su transportación y encaminamiento.

14.- En las oficinas postales no se llevaba una supervisión en las labores, por lo que se desconocía la calidad del servicio.

15.- Las irregularidades detectadas en el manejo de la correspondencia nacionales e internacionales tardaban demasiado tiempo en darles solución

16.- El personal de carteros es insuficiente para la prestación optima del servicio.

17.- Los itinerarios de las rutas postales no se tenían actualizadas.

18.- No existían criterios bien definidos para delimitar rumbos de reparto y ello ocasionaba que no hubiera equidad en la distribución del trabajo y consecuentemente, que algunas piezas queden rezagadas, aunado a la falta de conocimiento y criterio del funcionario que toma las decisiones.

19.- Los vehículos postales de los que disponía el SEPOMEX estaba en malas condiciones, ya que al no existir refacciones en los talleres no se les daba mantenimiento ocasionando que se fueran deteriorando.

20.- Una gran cantidad de buzones, que se encuentran ubicados, en diferentes lugares de la ciudad de México, se encuentran en malas condiciones, motivo por el que el usuario no tan fácilmente deposita en ellos, por la inseguridad que representa su imagen.

21.- Muchas de las oficinas instaladas en la Provincia Mexicana, no obedecen a una necesidad real del usuario de la población, sino en algunos casos a compromisos de tipo político.

22.- La normatividad expedida en Oficinas Centrales por las diferentes áreas no llega oportunamente a provincia y en las oficinas urbanas, en muchos de los casos, el único que la lee es el funcionario y no la hace del conocimiento del personal.

23.- Existía una gran centralización en la toma de decisiones de funciones de oficinas centrales en aspectos, de tipo administrativo operativo, normativo y contable.

El Correo ha experimentado una evolución sin llegar a consolidarla, orientada hacia la modernización de sus sistemas operativos y administrativos así como de sus instalaciones. Para ello ha transformado la Dirección General de Correos en un Organismo Descentralizado, con las atribuciones y patrimonio propios.

Se sustentaron las bases para iniciar un proceso de consolidación de las acciones emprendidas en beneficio del público teniendo como punto central, la calidad, la oportunidad y seguridad, para esto el Correo se planteo objetivos concretos.

2.2 OBJETIVOS DEL SERVICIO POSTAL

Si bien es cierto el Correo tiene definida su función como Organismo Descentralizado, sin embargo en esta etapa del proceso de investigación resulta necesario determinar los alcances de su desarrollo a través de sus objetivos antes de ser un Organismo Descentralizado y después ya siéndolo y son los siguientes:

DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS

OBJETIVO:⁴

"...a) Brindar el servicio del Correo que consiste en el recibo, transporte y entrega de correspondencia, de acuerdo a las necesidades de los usuarios, coadyuvando a fomentar la comunicación de nuestra sociedad y al desarrollo económico, político y cultural del País.

b) Propiciar que un numero mayor de personas en todo el País tenga acceso a los servicios que ofrece el Correo.

⁴ Departamento de Organización y Métodos de la D.G.C. 1984. Manual de Organización. p.21.

c) Lograr que la recolección procesamiento y distribución de la correspondencia se realice en forma ágil y eficiente.

d) Mejorar la calidad de los servicios que se proporcionan al público en las oficinas postales y adecuarlos a las necesidades de los usuarios.

e) Optimizar la operación administrativa, mediante sistemas que permitan lograr un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, Técnicos y Materiales, a fin de proporcionar un apoyo eficiente a las funciones sustantivas de la Dirección General de Correos (D.G.C.)

f) Lograr la autosuficiencia financiera basada en una adecuada política, tarifaria y en una operación ágil y eficiente."

SEPOMEX

OBJETIVOS:⁵

"...a) Proporcionar al usuario Nacional e Internacional un servicio postal moderno, oportuno, esmerado y honesto.

b) Atender la demanda insatisfecha llegando con el usuario a toda la población del País sobre todo en el medio rural y colonias populares de zonas urbanas.

c) Impulsar la modernización y la autosuficiencia financiera del Organismo.

d) Mejorar la calidad del servicio, superando la problemática (mencionada en el diagnostico) recuperando la confianza de los usuarios y fomentando el uso del Correo entre la población.

⁵ Departamento de Organización del Servicio Postal Mexicano. 1994. Manual de Organización. p.14.

e) Ampliar la cobertura del servicio a la demanda insatisfecha mediante el establecimiento de administraciones y agencias de Correos principalmente en el medio rural.

f) Fomentar la comercialización de los servicios que se presta actualmente, así como de los nuevos servicios, de acuerdo a las características del mercado.

g) Establecer una política tarifaria basada en costos reales y flexibles de acuerdo a la naturaleza de los servicios.

h) Lograr la autosuficiencia financiera del Organismo creando nuevas fuentes de ingresos que permitan subsidiar el Correo de carácter social.

i) Consolidar la operación de los centros postales de clasificación automática instrumentando un sistema moderno de encaminamiento y distribución del Correo basado en el código postal.

j) Mejorar la relación laboral y la capacitación para los trabajadores postales en sus diferente especialidades, que propicien el incremento de la productividad en el trabajo. ...”

Con estos objetivos se ha pretendido a corto, mediano y largo plazo obtener resultados, modificando acciones en el proceso.

Si comparamos ambos objetivos, antes de la modernización y después de ella nos percatamos que las últimas, las del Organismo Descentralizado, son más ambiciosas, obedeciendo desde luego al requerimiento de modernización implementado por el Gobierno Federal.

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS Y EL SEPOMEX.

Dentro de todas las instituciones y Organismos es importante y fundamental para el buen funcionamiento y logro de objetivos, la organización, la cual esta encaminada a las necesidades y requerimientos de la misma, la Dirección General de Correos dependiente de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (en este periodo daba el servicio postal como un servicio público federal que comprende el recibo transporte y entrega de correspondencia, manejándola en forma exclusiva. particularmente la llamada de primera clase que consiste en aquella que circula bajo cubierta y libre de todo registro, aunque actualmente es denominada únicamente correspondencia).

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS⁶

"SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES SUBSECRETARIA DE COMUNICACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS

COMISIÓN CONSULTIVA DE EMISIONES POSTALES

SUBDIRECCION DE SUPERVISIÓN E INSPECCIÓN POSTAL

DEPTO. DE SUPERVISIÓN

DEPTO. DE INSPECCIÓN

⁶ Departamento de Organización y Métodos de la D.G.C. 1984. Manual de Organización. p. 23.

DIRECCIÓN DE OPERACIÓN Y SERVICIOS

SUBDIRECCION DE SERVICIOS

DEPTO. DE SERVICIO POSTAL NACIONAL

DEPTO. DE ASUNTOS INTERNACIONALES

DEPTO. FILATÉLICO

SUBDIRECCION DE OPERACIÓN

DEPTO DE TRANSPORTACIÓN

DEPTO. DE OPERACIÓN URBANA

DIRECCIÓN DE SISTEMAS Y DESARROLLO POSTAL

SUBDIRECCION DE REGLAMENTACIÓN Y DESARROLLO POSTAL

DEPTO. DE REGLAMENTACIÓN

DEPTO. DE ESTUDIOS DE DESARROLLO

DEPTO. DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

SUBDIRECCION DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

DEPTO. DE ORGANIZACIÓN

DEPTO. DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

SUBDIRECCION DE RECURSOS FINANCIEROS

DEPTO. DE PRESUPUESTO

DEPTO. DE CONTABILIDAD Y GLOSA

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

DEPTO. DE PERSONAL

DEPTO. DE LOCALES Y MANTENIMIENTO

DEPTO. DE ABASTECIMIENTOS

GERENCIA POSTAL ESTATAL (ÓRGANOS DESCONCENTRADOS).. "

El SEPOMEX depende básicamente de la venta de diversos servicios que presta al público usuario, pero para que estos lleguen a su venta pasan por

todo un proceso estructural, de ahí que se requiera de una estructura que permita cumplir con sus objetivos en este momento de modernidad, Eficiencia, Calidad y Productividad.

Por decreto presidencial del 20 de agosto de 1986 se crea el Organismo Descentralizado, denominado SEPOMEX, como respuesta a la necesidad de modernizar las prácticas operativas y administrativas en busca de una mayor productividad.

Uno de los primeros pasos del Organismo Descentralizado es la modificación de la estructura orgánica acorde a la nueva figura, del Organismo, de esta manera se sustituyen las 10 Gerencias Regionales por 31 Gerencias Postales Estatales, estableciéndose mejores condiciones para beneficiar al público usuario, delegando facultades de decisión a dichas Gerencias dando trámite a los asuntos de su jurisdicción.

La Estructura Orgánica del SEPOMEX, el 1º de Abril de 1989, se autorizó su reorganización, amplió sus funciones.

Se crea la Dirección Comercial, la cual absorbe las funciones de la dirección de planeación y sistemas, misma que desaparece; se incorporan áreas departamentales para el desarrollo de funciones básicas, en apoyo al logro de los objetivos del Organismo, atendiendo aspectos relativos a Aseguramiento de la calidad del servicio, atención a los usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, control de obras, etc.

En razón de la dinámica económica y social del País, surge la necesidad de reforzar las acciones del Servicio de Correos para estar en condiciones de responder eficiente y oportunamente al crecimiento de la demanda, haciendo llegar al Correo a la mayoría de la población en todo el Territorio Nacional, así

como también entrar al mercado de competitividad, en materia de mensajería privada (permanente desarrollo.).

De esta manera, en forma interna se transforma progresivamente la estructura de organización de la entidad, dando lugar al establecimiento de unidades administrativas en apoyo a la función social y comercial del Servicio de Correos, creándose la Dirección de MEXPOST, la Contraloría Interna, las Coordinaciones de Gerencias Postales Estatales y la Metropolitana y de Gerencias Postales; por otra parte cambian su nomenclatura, la Dirección Comercial por la de Dirección Comercial y Servicios; la Dirección de Operación y de Servicios por la Dirección de Operación, integrándose a esta última una nueva Gerencia de Centros Postales, la Dirección de Supervisión e Inspección Postal por la Dirección de Inspección y Asuntos Jurídicos, absorbiendo las funciones de la Gerencia de Inspección Postal.

Estructura que se aprueba por acuerdo de la Junta Directiva del Organismo y la autoridades sectoriales, la SECOGEF y la S.H.C.P. en agosto de 1993 y se orienta a elevar los índices de eficiencia, eficacia, productividad y calidad en cada una de sus funciones asignadas, y cuya estructura visible es la siguiente:

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE SEPOMEX⁷

"DIRECCIÓN GENERAL

CONTRALORÍA INTERNA

DEPTO. DE ASUNTOS INTERNACIONALES

COORDINACIÓN METROPOLITANA

⁷ Departamento de Organización del Servicio Postal Mexicano. 1994. Manual de Organización. p. 23.

COORDINACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL
COORDINACIÓN DEL ÁREA CONURBADA
COORDINACIÓN DE GERENCIAS POSTALES ESTATALES
DEPARTAMENTO DE CONTROL OPERATIVO Y COMERCIAL
DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

DIRECCIÓN DE OPERACIÓN

GERENCIA DE OPERACIÓN

DEPTO. DE OPERACIÓN METROPOLITANA
DEPTO. DE OPERACIÓN REGIONAL
DEPTO. DE EXTENSIÓN OPERATIVA
DEPTO. DE BUZÓN EXPRESO

GERENCIA DE NORMATIVIDAD OPERATIVA

DEPTO. DE PROCESOS OPERATIVOS
DEPTO. DE LA RED POSTAL
DEPTO. DE ASEGURAMIENTO OPERATIVO

GERENCIA DE CENTROS POSTALES

CENTRO POSTAL AUTOMATIZADO BENITO JUÁREZ
CENTRO POSTAL AUTOMATIZADO MÉXICO
CENTRO POSTAL AUTOMATIZADO OCCIDENTE
CENTRO POSTAL AUTOMATIZADO NORESTE
CENTRO POSTAL AUTOMATIZADO PANTACO

DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE SERVICIOS

GERENCIA DE VENTAS

DEPTO. DE SERVICIOS AL CLIENTE
DEPTO. DE ATENCIÓN CORPORATIVA
DEPTO. DE PROMOCIÓN COMERCIAL

GERENCIA DE SERVICIOS

DEPTO. DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA

ATENCIÓN AL PÚBLICO

DEPTO. DE LA COBERTURA DEL SERVICIO

DEPTO. DE CONCERTACIÓN

GERENCIA DE FILATELIA

DEPTO. DE PROMOCIÓN FILATÉLICA

DEPTO. DE CULTURA POSTAL

GERENCIA DE PLANEACIÓN

DEPTO. DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA

DEPTO. DE ORGANIZACIÓN

DEPTO. DE INFORMÁTICA

DIRECCIÓN DE MEXPOST

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

GERENCIA DE OPERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

DEPTO. DE OPERACIÓN METROPOLITANA

DEPTO. DE OPERACIÓN FORÁNEA

DEPTO. DE OPERACIÓN INTERNACIONAL

DEPTO. DE COMERCIALIZACIÓN

GERENCIA DE NUEVOS SERVICIOS

DEPTO. DE RAPIDPOST

DEPTO. DE PAQPOST

DIRECCIÓN DE INSPECCIÓN POSTAL Y ASUNTOS JURÍDICOS

GERENCIA DE INSPECCIÓN POSTAL

DEPTO. DE INSPECCIÓN POSTAL

DEPTO. DE ATENCIÓN A RECLAMACIONES

GERENCIA JURÍDICA

DEPTO. CONSULTIVO Y DE ASUNTOS JURÍDICOS

DEPTO. DE LO CONTENCIOSO

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS

DEPTO. DE FORMULACION Y EVALUACIÓN PRESUPUESTAL

DEPTO. DE EJERCICIO Y CONTROL PRESUPUESTAL

DEPTO. DE TESORERÍA

DEPTO. DE CONTABILIDAD

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

DEPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

DEPTO. DE NOMINAS

DEPTO. DE RELACIONES LABORALES

DEPTO. DE CAPACITACIÓN

DEPTO. DE EVENTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS

GERENCIA DE RECURSOS MATERIALES

DEPTO. DE ADQUISICIONES

DEPTO. DE ALMACENES E INVENTARIOS

DEPTO. DE BIENES INMUEBLES

DEPTO. DE SERVICIOS GENERALES

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE MEXPOST

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS DE MEXPOST

DEPTO. DE FINANZAS DE MEXPOST

DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES DE MEXPOST

(ÓRGANOS DESCONCENTRADOS)

GERENCIA POSTAL ESTATAL TIPO "A"

GERENCIA POSTAL ESTATAL TIPO "B" ..."

2.4 SERVICIOS TRADICIONALES

El Correo hoy y siempre, ha prestado diversos servicios que ofrece al público usuario y como mencione con anterioridad, el Correo es un Organismo que definitivamente se va modernizando, en sus prácticas operativas y administrativas. Tal es el caso que sus servicios ofrecen una gama de posibilidades para el usuario así como para el traslado de sus correspondencias y envíos, los cuales se mencionan a continuación:

ORDINARIO:

El Servicio Ordinario, consiste en el recibo, transporte y entrega de la correspondencia, en la cual no se lleva un control por escrito por cada pieza, y es depositada en cualquier buzón, ya sea internamente en las oficinas postales o en buzones instalados en calles y avenidas de la ciudad.

REGISTRADO:

El Servicio de Registrado, consiste en el manejo documentado de cada pieza, desde su recibo hasta su entrega, llevando un control por escrito.

La correspondencia registrada, se ampara con la factura en la que consta el número dado al envío, el nombre y número de la oficina de destino, la cantidad de piezas, su clasificación, los datos del remitente y el destinatario, el nombre de la oficina de depósito, el nombre y firma del empleado que facturo y contiene los espacios para la fecha de entrega y firma de quien lo recibe.

REEMBOLSO:⁸

"...El Servicio de Reembolso, consiste en la aceptación y conducción de correspondencia y envíos para entregarse al destinatario, previo pago de la cantidad que señale el remitente.

El pago de un Reembolso se hace en las administraciones y sucursales de Correos por medio de giro postal a favor del remitente y a cargo de la oficina de depósito de la pieza.

El documento que ampara el valor de la correspondencia o envío con Reembolso prescribirá a los 3 años a partir de la fecha de su depósito...."

SEGURO POSTAL :⁹

"...El Servicio de Seguro Postal consiste en la obligación que se contrae en la prestación del servicio, de responder aún en los casos fortuitos o de fuerza mayor, por la pérdida de la correspondencia o de los envíos por faltantes averías en su contenido, por la cantidad en que se hubiera asegurado.

La correspondencia y envíos asegurados se pueden reexpedir a solicitud de los remitentes o destinatarios, deberán de cubrir el seguro.

El Servicio de Seguros Postales, está sujeto en su depósito, trámite y despacho, a las disposiciones generales establecidas para las piezas registradas, con las particularidades que se establecen en el reglamento para este servicio. ..."

⁸ Diario Oficial de la Federación, dic. 24 de 1986. Lev del Servicio Postal Mexicano, p 16.

⁹ Idem, p 8.

ACUSE DE RECIBO:¹⁰

"...El Servicio de Acuse de Recibo de envíos o de correspondencia registrada, consiste en recabar en un documento especial la firma de recepción del destinatario o de su representante legal y en entregar ese documento al remitente, como constancia ..."

El Servicio de Acuse de Recibo por entrega de correspondencia registrada, con reembolso o asegurada, puede solicitarse en el momento del depósito de la pieza. El Acuse de Recibo se enviará al remitente sin sobre por servicio ordinario y vía de superficie.

DERECHOS POR COBRAR:¹¹

"...El Servicio de Correspondencia con Derechos por Cobrar requerirá permiso previo del Organismo y consiste en que el permisionario proporcione a sus corresponsales sobres o tarjetas sin franquear, ordinario o registrado, para su entrega al propio permisionario quien pagara los derechos correspondientes al recibir las piezas a su consignación, "

SERVICIO DE ALMACENAJE:¹²

¹⁰ *Idem.* p. 9-11.

¹¹ *Idem.* p. 9.

¹² *Idem.* p. 10.

"...El Servicio de Almacenaje consiste en al conservación y guarda de correspondencia y de envíos que el público deposita en las oficinas postales. Este servicio se prestará en los términos y condiciones señalados en las disposiciones reglamentarias ...".

El Derecho de Almacenaje se aplica después del undécimo día de expedido el primer aviso por la oficina de destino ó la de origen.

CAJA DE APARTADO:¹³

"...El Servicio de Caja de Apartado, colocadas en las oficinas postales, consiste en el alquiler de casillas en donde se depositan la correspondencia y los envíos dirigidos a las personas que tengan derecho a recibirlos en ellas. .

El derecho al uso de las Cajas de Apartado se otorgará mediante contrato celebrado por escrito con el usuario ..."

GIRO POSTAL:¹⁴

"...El Servicio de Giros Postales consiste en la remisión de dinero, a través de las oficinas postales, por medio de libramientos a favor de beneficiario determinado. Estos libramientos pueden endosarse por una sola vez.

En caso de extravío o pérdida de Giros Postales, previa su cancelación podrá expedirse un duplicado, el cual surtirá los mismos efectos del original, los

¹³ Idem. p. 10

¹⁴ Idem. p. 10.

requisitos deben llenarse para su expedición serán los señalados en las disposiciones reglamentarias.”

VALE POSTAL: ¹⁵

El Servicio de Vales Postales consiste en la remisión de dinero por medio de libramientos a favor de beneficiario determinado y con las denominaciones que fije el Organismo. Estos Vales Postales no son endosables.

“...El cobro de Vales Postales extraviados o perdidos se hará mediante recibo que otorgue el interesado. ”

IDENTIFICACIÓN POSTAL: ¹⁶

“...El Servicio de Identificación Postal consiste en la expedición de una cartilla a nombre de una persona física determinada, en la que se certifica que la firma y demás datos asentados en ella corresponden a dicha persona. La vigencia de las cartillas de identidad será de cinco años a partir de la fecha de su expedición. ”

AVISO DE PAGO DE GIROS: ¹⁷

“...El Servicio de Aviso de Pago de Giros consiste en otorgar al solicitante una constancia de pago de libramiento. Este servicio podrá solicitarse en el momento de la expedición de giros.”

¹⁵ Idem. p. 10

¹⁶ Idem. p. 11.

¹⁷ Idem. p. 10

SERVICIO ACELERADO DE CORRESPONDENCIA Y ENVÍOS:¹⁸

“...El Servicio Acelerado consiste en el manejo especial de correspondencia y envíos, a efecto de apresurar su transporte y entrega. En este servicio se podrá admitir una sola pieza o varias; en este último caso, de manera agrupada y con tasa única. Los depósitos de correspondencia y envíos del servicio acelerado podrán ser esporádicos o permanentes; en este último caso, solo mediante programación y previo contrato escrito...”

LISTA DE CORREOS:

Este servicio se otorga principalmente en las oficinas o sucursales sin reparto por cartero, por lo que a través de la Lista de Correos se da a conocer la llegada y la existencia de la correspondencia. Esto por lo regular se presenta más frecuentemente en zonas alejadas o de difícil acceso y donde el servicio es menor.

POSTE RESTANTE:¹⁹

“...El Servicio de Poste Restante es el que solicita el usuario, para que su correspondencia sea enviada a donde se encuentre, es decir al llegar al destino

¹⁸ *Idem.* p. 9

¹⁹ Departamento Técnico y de Organización. 1953. Guía Postal, p. 70.

y el usuario no se encontrase, se envía a los domicilios donde lo haya indicado previamente....” .

2.5 NUEVOS SERVICIOS

A través de lo mencionado en el capítulo anterior, se puede observar la gama de servicios a disponibilidad del usuario del SEPOMEX, adaptado a las necesidades de particulares y de empresas. Considerando al usuario que ocupa el Correo en lugares apartados del centro de la república y que el Correo es el medio más accesible por su costo y que además de contar con una amplia cobertura.

Aunado a estos servicios en el proceso modernizador no solo fue importante ofrecer, mayor calidad y eficiencia en cada uno de ellos, sino también entrar a un mercado competitivo, con los demás Correos paralelos ofreciendo otro tipo de servicios que dieron mayor opción al público en general.

Los nuevos servicios surgen como necesidad de apoyar el desarrollo industrial y comercial del País, SEPOMEX estableció modernos servicios especializados para el envío de mercancías, valores y documentos.

Entre los Servicios se encuentran; MEXPOST, RAPIDPOST, AEROPOST, PAQPOST, GIROPOST, y CINTAPOST.²⁰

“...MEXPOST.- Es un servicio que tiene cobertura en las 86 ciudades más importantes de México y en 70 países cuyos Correos tiene establecidos convenios de intercambio. El servicio de mensajería local, foráneo e internacional se obtiene en 24, 48 y 72 hrs. Este servicio ha dado agilidad y

²⁰ Departamento de Organización del Servicio Postal Mexicano. 1994. Manual de Organización. p. 18.

seguridad en la entrega de su correspondencia y envíos. La tarifa puede competir con otros Correos paralelos, en costos. La red MEXPOST ofrece una amplia cobertura ya que aprovecha la establecida por el Servicio Tradicional..”

“...RAPIDPOST²¹.- Este servicio de mensajería local, fue creado, entre otras para competir con los Correos paralelos, este servicio cuenta con tres modalidades.

- a) Urgente; la entrega se realiza en un lapso de 12 hrs. a partir de la recepción del envío, siempre y cuando se haga antes de las 12 hrs.
- b) Rápido; Entregamos su envío en un máximo de 24 hrs.
- c) Programado; entrega de grandes volúmenes en un máximo de 72 hrs.

Este servicio ofrece:

- a) tarifas reducidas
- b) seguros por el valor del objeto depositado
- c) devolución a domicilio
- d) opciones de servicio acordes a sus necesidades...”

PAQPOST.- Desde su instauración PAQPOST ha fortalecido su posición en el mercado de la paquetería Nacional con calidad y precios competitivos.

La cobertura de este servicio se amplió a las principales localidades del País, entregando a domicilio con carteros, paquetes con peso menor de 3 kg.

Se reforzó la entrega a domicilio de 3 a 30 kg. en el D.F., Monterrey, Torreón, León, Córdoba, Guadalajara, Chihuahua, Cd. Juárez y Hermosillo.

²¹ Idem, p. 22.

Existieron dos modalidades:²²

"a) Cuando el servicio es esporádico:

Presenta los paquetes en las ventanillas, cubriendo todos los requisitos ya descritos establecidos para el depósito.

b) Cuando el servicio se contrata a través de convenios:

Solicita telefónicamente el servicio de recolección a domicilio (desde 50 paquetes), de acuerdo a las especificaciones concertadas en el convenio respectivo..."

NOTA: El costo de los servicios se calcula de acuerdo con el destino, peso y cantidad de piezas y en su caso, se aplica la tasa adicional para la entrega de cada paquete a domicilio.

AEROPOST ORDINARIO²³.- " Es un servicio de despacho ágil e inmediato vía aérea de correspondencia y paquetes con un peso máximo de 3 kg. para envíos nacionales y 2 kg. para los internacionales

a) El envío se despacha en el primer vuelo directo hacia su destino y el Correo local se hace cargo de la entrega a domicilio.

b) Se cubren 40 destinos directos nacionales y 85 destinos directos internacionales.

c) El tiempo promedio de atención al usuario o remitente es de aproximadamente 10 minutos.

²² Idem. p. 24.

²³ Idem. p. 27.

d) Los tiempos promedios de llegada de los envíos son de acuerdo a su destino:

Nacional 3 días

E.U., Canadá y Centroamérica de 3 a 4 días

Europa, 5 días.

Resto del mundo, 6 días..."

CINTAPOST²⁴.- "...Consiste en un servicio que facilita el envío inmediato de un audio cassette de 30 minutos de duración, en un empaque especial para distribuirse a nivel Nacional o Internacional y que puede ser depositado en cualquier Buzón Expreso o Administración de Correos.

A través de la CINTAPOST se mandan mensajes grabados de un manera rápida y sencilla..."

Nota: En el caso de los servicios, Rapid Post, Paq Post, Aero Post y Cinta Post, actualmente se extinguieron por diversos motivos, uno de ellos fue la mala operación de los mismos, la baja comercialización y la incapacidad de quienes los implementaron.

2.6 CORREO SOCIAL Y COMERCIAL.

El Correo atiende a dos segmentos del mercado postal.

- a) El Correo Social y
- b) El Correo Comercial

a) El Correo Social, es una entidad de servicio que cumple con la función de llegar a todo el País, con una tarifa accesible, las estrategias para llevarlo

²⁴ *idem.* p. 29.

hasta el usuario es de concertación con dependencias públicas, privadas, el pequeño comercio a fin de aprovechar las instalaciones y recursos para atender la demanda social al menor costo posible y es dirigido a:

- Usuarios individuales
- Colonias Populares
- Comunidades rurales

b) El Correo Comercial, es un servicio que tiene la función de generar recursos suficientes para financiar la operación del Organismo, apoya el crecimiento industrial y comercial del País.

El Correo Comercial promueve la inversión privada, Nacional y Extranjera, vía asociaciones estratégicas, que permiten incorporar equipo y Tecnología Postal moderna y este Correo está dirigido a:

- Grandes usuarios
- Áreas Industriales y Comerciales
- Sectores de servicios.
- Instituciones Financieras y
- Sector público.

2.7 COBERTURA

El Correo Social definió, como estrategia básica para ampliar la cobertura de servicio, la concertación con instituciones públicas y privadas a fin de no incrementar los costos de operación del Organismo.

Gracias a la concertación, el SEPOMEX firmo convenios de colaboración con instituciones publicas y privadas, entre las que destacan las filiales de CONASUPO; DICONSA y LICONSA, el IMSS, INFONAVIT, PRONASOL,

Instituto Nacional de Antropología e Historia, la Secretaría de Gobernación, los Gobiernos Estatales y Municipales, con el Gobierno Federal y con el pequeño comercio entre otros.

Durante el periodo de 1988-1994 se incrementó la cobertura de servicio de un 94%, al pasar de 10 mil 800 posiciones en 1988, a 31 mil 800 en 1994. Esta ampliación de cobertura fue resultado de la participación de Instituciones Públicas y Privadas. Así como la instalación de oficinas propias.

Con esto se lograron beneficios como el de la incorporación de mas de 30 millones de personas al Servicio de Correos, sin incrementar sensiblemente los costos de operación del Organismo.

Otro beneficio logrado fue el incremento de la cobertura de servicio, con mayor énfasis en la demanda de los habitantes de comunidades rurales y colonias populares del País. Con esta ampliación del servicio se logro atender al 97.3 % de la población es decir el 27.3 % mas que la que se atendía. Se cubrió el Servicio de Correos al 100% en los municipios del Territorio Nacional.

El SEPOMEX, en coordinación con TELECOMM, integró los servicios de Correos y telégrafos en 360 oficinas de pequeñas comunidades rurales del País con menos de 5000 habitantes, a fin de operar bajo nuevas estructuras organizativas.

IMPACTO SOCIAL

El impulso a la Modernización en el SEPOMEX, implicó un factor que promovió en lo económico, que el Correo llegara a su autosuficiencia financiera, ya no

teniendo que depender de los subsidios del Estado. Pero sí de los mecanismos de control de la Cabeza de Sector y de las Dependencias Globalizadoras.

Esto no fue de la noche a la mañana, ya que se emprendió con base a una valoración, que permitió reorganizar y fortalecer una programación, presupuestación y operación del Servicio Postal Mexicano.

Con base en lo anterior, se definieron sus programas de trabajo, en el que incluyeron acciones para mejorar la operación, administración y organización en la prestación del servicio. Los objetivos se fijaron para que el servicio se orientara a incrementar la satisfacción de las necesidades de Comunicación Postal de la población y ampliar prioritariamente su prestación en las zonas rurales y urbanas marginadas, mejorar la calidad y oportunidad del servicio, reduciendo los tiempos de entrega.

Se buscó la vía mas adecuada para la recolección, conducción y reparto de correspondencia a domicilio, en ventanilla y apartados, al mismo tiempo se capacitó al personal en funciones y de inducción para el puesto en las áreas operativa, administrativa y de servicios.

Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de las comunicaciones postales fue el de impulsar el Correo hacia poblaciones rurales, haciendo llegar a todo el País los beneficios de la comunicación escrita, de tal forma que se contribuya a satisfacer las necesidades de comunicación del campo. Se implementó la desconcentración y la descentralización administrativa y operativa del centro del País contribuyendo a acercar la toma de decisiones a donde fue necesario.

Se racionalizó y se redujeron las franquicias previa evaluación del impacto social a fin de manejarlas mas racionalmente, evitando el uso excesivo.

Para apoyar el cumplimiento de los objetivos, se establecieron nuevos servicios entre los que destacan MEXPOST, PAQPOST, RAPIDPOST, etc., utilizando la cobertura del Correo Tradicional. Así mismo, se adquirió parque vehicular para la recolección de correspondencia. Es decir, se amplió la planta de vehículos propiedad del Correo para recolección y distribución de la correspondencia en las ciudades y en el interior del País.

El Correo además, de las funciones que por ley tiene asignadas, ha colaborado intensamente en la transportación y entrega de los libros de texto gratuito hasta los puntos mas aislados del País, ha apoyado en las campañas de vacunación, me refiero a la venta de estampillas que aportan una ayuda para el funcionamiento de estas, ejemplo; la de la tuberculosis.

INGRESOS Y EGRESOS 1984-1995

(miles de pesos)

ANO	INGRESOS POR SERVICIOS	GASTO DE OPERACIÓN	DÉFICIT SUPERÁVIT	PORCENTAJE DE DEF./SUP.
1984	10,526	24,244	(13,718)	(130.32)
1985	16,697	34,516	(17,819)	(106.72)
1986	28,754	49,412	(20,658)	(71.84)
1987	108,641	151,577	(42,936)	(39.52)
1988	210,570	272,345	(61,775)	(29.34)
1989	331,700	360,181	(28,481)	(8.59)
1990	416,188	484,563	(68,375)	(16.43)
1991	565,770	622,675	(56,905)	(10.06)
1992	725,443	723,132	2,311	00.32
1993	780,578	825,471	(44,893)	(05.75)
1994	990,615	950,900	39,715	04.01
1995	521,337	461,104	60,233	11.55

FUENTE: SEPOMEX,. Prontuario Estadfstido. 1995.

CORRESPONDENCIA Y ENVÍOS POR RÉGIMEN 1984-1995

(millones de piezas)

AÑO	TOTAL	NACIONAL	INTERNACIONAL		
			TOTAL	EXPEDICIÓN	RECEPCIÓN
1984	810	448	362	164	198
1985	651	355	296	140	156
1986	679	361	318	144	174
1987	753	443	310	120	190
1988	751	421	330	130	200
1989	764	433	331	138	193
1990	797	454	343	143	200
1991	846	494	352	151	201
1992	886	530	356	159	197
1993	936	562	374	165	209
1994	980	596	384	190	194
1995	958	583	375	185	190

FUENTE: SEPOMEX.. Prontuario Estadístico 1995.

CAPÍTULO 3
MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Se ha considerado a la Administración Pública como el instrumento en el logro de objetivos, que refuerzan la rectoría del Estado en la vida económica, política y social, operando mayoritariamente en sectores estratégicos. En materia económica, la estrategia de la administración pública descansa en programas para incrementar la productividad y en la vinculación de acciones con la política y la social en general, que coadyuve a la transformación estructural.

"...Para llegar a modernizar a la Administración Pública, se busca aumentar los ingresos por la vía de una estructuración tributaria en una política de precios y tarifas, y por el otro lado disminuyendo el gasto corriente al realizar un esfuerzo de eficacia y productividad en las empresas públicas, racionalizando los subsidios." ²⁵

Cumplir los objetivos que se asignaron a la empresa pública, significa el fortalecimiento e incorporación a un servicio público de carrera, que de permanencia y garantice la administración de la empresa pública al desarrollo Nacional.

²⁵ Sirvent, Carlos. 1987. De La Modernización a la Democracia. p. 13

La administración pública ha sido considerada como aquella que trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un Organismo de orden público, según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, en ese carácter.

La fuente de mayores dificultades para precisar la naturaleza de las funciones administrativas, se encuentra en las de naturaleza mixta, esto es, la de aquellos Organismos que simultáneamente tienen, para unos aspectos carácter público y para otros privado, tales como Organismos descentralizados.

3.1 EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

"...El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 establece que la empresa pública, para poder desempeñar con eficiencia sus funciones, deberá someterse a un profundo proceso de modernización estructural y concentrarse en las áreas estratégicas y prioritarias de la economía, el propio Plan Nacional de Desarrollo postula la estrategia de impulsar y fortalecer el sector paraestatal, de tal forma que todas las empresas públicas se conviertan en modelos de eficiencia y cumplan los objetivos para los que fueron creados, lo cual redundara en la calidad y oportunidad de la oferta de los bienes y servicios que producen; en concordancia con la necesidad de que las empresas públicas se consoliden como un instrumento básico para que el Estado Mexicano avance en el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales, se convocaría a los sectores social y privado, así como las dependencias coordinadoras del sector y entidades más representativas del ámbito paraestatal ".²⁶

²⁶ *Idem.* pp. 7,8.

La modernización económica implica entre algunos de sus objetivos la desincorporación de las empresas no estratégicas ni prioritarias, evitando distraer recursos para subsidiar actividades secundarias, cuya erogación desate nuevos desequilibrios económicos. De esta manera, los recursos a liberarse con motivo de la desincorporación se canalizan en atender las prioridades requeridas para el bienestar ciudadano.

Simultáneamente la modernización implicaría el fortalecimiento de las entidades que actúan en las áreas estratégicas y prioritarias, para lo cuál habrá que allegarles los recursos que les permitieran desempeñarse con eficiencia y productividad. De esta manera el Estado Mexicano contaría con un número menor de entidades y éstas serán las de mayor importancia, es decir las estratégicas y prioritarias logrando así el fortalecimiento del Papel Rector del Estado Mexicano.

Las entidades de servicio con una clara función social deberán desempeñarse eficientemente distinguiendo su fin de los resultados de su operación; no así las empresas públicas que por los tipos de bienes que producen y servicios que prestan deberán sujetarse a criterios de rentabilidad y regirse atendiendo a la competencia del mercado, para su mejor operación y estabilidad social.

La desregulación y simplificación, tanto al interior como al exterior del sector público, tubo como fin elevar la productividad en la empresa pública y profundizar en el proceso de su descentralización y obtener la mejoras en su actividad en el interior del País o en el exterior, cuando sus características de operación y competitividad así lo requieran.

En esta labor fue importante el reconocimiento al recurso humano, y para ello se continuaría con la política de establecer comités mixtos de productividad y

se realizarían programas integrales de capacitación y desarrollo orientados hacia este fin.

El cumplimiento de los objetivos institucionales depende fundamentalmente, de quienes con su trabajo lo hacen posible, por ello se fortalecería el diálogo y la concertación con las organizaciones de los trabajadores a fin de avanzar de común acuerdo en los esfuerzos de modernización.

La modernización dio a conocer un programa de fortalecimiento al Sector Paraestatal que contribuyera, a estrategias ya establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, a la recuperación económica con estabilidad de precios y el mejoramiento productivo del nivel de vida de la población, los objetivos son orientados hacia:

- 1.- Lograr la modernización del Sector Paraestatal a través del redimensionamiento de su magnitud, estructura y funcionamiento, así como de su entorno operativo y normativo.
- 2.- Consolidar a los órganos de Gobierno como instancia de decisión ágil y eficiente mediante el incremento de la profesionalización de sus integrantes y el otorgamiento de la autoridad, responsabilidad y disponibilidad de tiempo suficiente para el desempeño adecuado de su función.
- 3.- Promover mayor autonomía de gestión de las Entidades Paraestatales.
- 4.- Lograr que las Entidades Paraestatales cumplan en las mejores condiciones de rendimiento y aprovechamiento óptimo de los recursos, con los objetivos para los que fueron creados ya sean estos preponderantemente económicos o de servicio institucional.

5.- Establecer la concertación como principio básico para mantener adecuadas relaciones al interior y al exterior de las entidades.

"...El Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994 especifica que se cumplirá su cometido en la medida en que su propia implantación concrete las voluntades para la acción y asegure la participación corresponsable de todos. "27

El Plan Nacional de Desarrollo define a las entidades de servicio institucional como aquéllas útiles para la prestación de servicios públicos o para la realización de actividades promocionales y de investigación, cuya eficiencia y productividad no siempre es medible en términos de la rentabilidad financiera. Las políticas y procedimientos que se establecieron para regular la operación de las entidades deberán ser flexibles y adecuadas a los fines para los cuáles fueron creadas, las entidades de servicio institucional deberán actuar siguiendo criterios de eficiencia y productividad, evitando desviaciones y asegurando las transferencias fiscales.

Lo anterior determina que las entidades de servicio institucional deberán de ser revaloradas a partir de su capacidad de respuesta efectiva en la atención de las demandas sociales de su competencia y del mejoramiento, de la profesionalización de los recursos humanos que tienen adscritos. La empresa pública debería, ajustarse básicamente a criterios de costo - beneficio económico, que implican el estudio y análisis de las condiciones del mercado en que actúa. En todos los casos, ambos tipos de entidades están obligados a lograr sus objetivos al menor costo posible y con la mayor eficiencia.

²⁷ Diario Oficial de la Federación, abril 16 de 1990, Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, p. 11.

OBJETIVOS Y METAS

La determinación de objetivos y metas es fundamental en las tareas de planeación de actividades de cualquier organización dedicada a la producción de bienes y servicios. Las disciplinas administrativas destacan la importancia de que los objetivos sean claros, racionales y alcanzables, así como, en lo posible cuantificables en el caso de las metas.

En lo que toca a las Entidades Paraestatales, constituye un requisito para su modernización la precisión de sus objetivos y metas, de acuerdo con la naturaleza y características de su operación y con el papel que específicamente desempeñan en el contexto del desarrollo económico y social del país.

De esta forma, los objetivos y las metas estarían correlacionados de manera más estrecha en beneficio de una mayor presión y racionalidad de los indicadores para la evaluación y autoevaluación de su funcionamiento, así como para el cumplimiento de su misión, ya sea de carácter eminentemente social o preponderantemente económica.

Las políticas y procedimientos ya establecidos en las entidades de servicio institucional deberían formularse tomando en cuenta la situación financiera, los objetivos y metas a alcanzar. Así mismo, se encaminó a elevar los grados de eficiencia y productividad con que operan todas sus áreas.

“...Con base en lo anterior, se otorgó atención a los siguientes aspectos:

-
- El mejoramiento constante de la calidad y eficiencia de los servicios, promoviendo la especialización y capacitación del personal, así como la plena identificación de los servidores públicos con los objetivos institucionales.
 - La ampliación de la cobertura de servicios, a partir de criterios de racionalidad que consideren, dentro del presupuesto, la asignación de mayores recursos a la áreas sustantivas de la identidad.
 - La promoción de transparencia en su caso, en el uso y destino de los recursos fiscales.
 - El otorgamiento de subsidios con base en un criterio de selectividad que considere su justificación real.
 - La simplificación de trámites y descentralización de servicios.
 - El fortalecimiento de la imagen de los servicios públicos y de los encargados de prestarlos.
 - La utilización óptima de la infraestructura...”²⁸

3.2 LAS EMPRESAS PÚBLICAS.

OBJETIVOS Y METAS.

“...Las metas y objetivos en estas entidades se establecieron de acuerdo con:

²⁸ Idem. p. 15

-
- Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo en materia de Modernización y los programas sectoriales.
 - El análisis del mercado interno y externo en que participa la entidad.
 - La capacidad financiera de la empresa y los niveles de producción, ventas y comercialización.

OPERACIÓN.

Los criterios de operación de la empresa, formulados con base en la situación financiera, los objetivos y metas a alcanzar, se orientaron a elevar resultados y niveles de competitividad; lo cuál implicó la observación de las siguientes líneas de acción.

- Ajuste de niveles de producción a los objetivos, metas y estrategias fijadas en los programas institucionales y sectoriales, según lo dicte el cumplimiento de los objetivos de la política económica establecidos.
- El incremento permanente de los niveles de productividad, acompañado del establecimiento de sistemas de comercialización capaces de competir con la empresas nacionales y extranjeras.
- Elevación de los niveles de calidad, tanto en los productos como en la prestación de servicios mediante la capacitación e incorporación de sistemas y maquinaria tecnológicamente avanzados, previo análisis de la relación costo - beneficio.

- Diversificación de productos en función de las necesidades reales de la entidad.

- Autosuficiencia operativa..."²⁹

Con el objeto de lograr el buen uso de los sistemas de información, las Dependencias Globalizadoras y coordinadoras de sector adecuaron sus instancias de evaluación.

EVALUACIÓN DE LAS ENTIDADES DE SERVICIO INSTITUCIONAL.

Los indicadores que se diseñaron para evaluar estas entidades, fueron encaminados al desarrollo administrativo. Bajo esta premisa se diseñaron indicadores que midan la eficacia, eficiencia y productividad de la operación y la situación financiera de cada identidad, atendiendo los propósitos para los que fueron creados y a sus características específicas; dichos indicadores deberían medir, por lo menos, los siguientes aspectos:

A) Eficacia.

- Metas alcanzadas contra metas programadas. Comparadas con el ejercicio previo.
- Población atendida contra población demandante.

B) Eficiencia.

²⁹ Idem. p. 17.

-
- Presupuesto ejercido contra el autorizado.
 - Costo de los servicios contra costo presupuestado.

C) Productividad.

- Capacidad de servicios utilizados contra capacidad instalada.
- Número de servicios prestados entre el personal ocupado.
- Tiempo utilizado en la prestación de servicios.
- Rotación del personal.
- Rotación de insumos de la operación comparada con la presupuestada.

EMPRESAS PUBLICAS.

Los indicadores que se establecieron en las empresas públicas para evaluar su eficacia, eficiencia, productividad y su situación financiera, así como el cumplimiento de los objetivos para las que fueron creadas, habrán de considerar que en este caso es un propósito deliberado tendiente a lograr la autosuficiencia financiera.

En consecuencia, los indicadores que se usarán en este caso serán los mismos definidos como mínimos para las entidades de servicio, más los que midan la rentabilidad financiera, la eficacia, eficiencia y productividad de las actividades y comercializadora de producción y adquisiciones.

La liquidez, estructura y productividad financiera de la entidad deberán medirse por la vía de indicadores que, al compararse, tomen como modelo la rentabilidad financiera.

CAPITULO 4
DESCENTRALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
COMO REFLEJO DE MODERNIDAD

4.1 PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Se puso en marcha, con carácter obligatorio para el sector público, el programa de descentralización de la Administración Pública Federal el cual requirió de una coordinación de las dependencias federales entre sí y los gobiernos estatales. Cada uno de los sectores definió sus propósitos de acuerdo con las características y la naturaleza de sus atribuciones y formas de operar.

Las acciones contenidas en el Programa abarcan prácticamente a todos los sectores de la Administración Pública Federal, sobre todo aquellas que tienen incidencia en la operación y eficiencia de las empresas, tal es el caso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Para llevar a cabo este programa se instaló el comité de descentralización, el cual utilizó la gran movilidad que se tuvo a partir del terremoto de 1985, con la participación de representantes del movimiento obrero y de los trabajadores de organizaciones campesinas.

"...El Plan Nacional de Desarrollo señala que la descentralización de la vida nacional es un imperativo para nuestra consolidación política, económica, administrativa y cultural. Este lineamiento conformó los criterios para estructurar los programas sectoriales y la integración de los programas regionales..."³⁰

Para descentralizar fue conveniente tener en cuenta las características de cada estado y el consenso de la Federación. En los gobiernos de los estados se delegaría la responsabilidad que implica el gobierno federal, así como el ir absorbiendo las nuevas responsabilidades, de la descentralización evitando concentraciones o complicaciones en el interior del país.

La Descentralización incluyó la actividad económica, industrial, comercial, los servicios, las finanzas; es decir los distintos instrumentos de la política económica.

La Descentralización Administrativa parte del hecho de confiar actividades administrativas a órganos que guardan relación con la administración central. El Organismo descentralizado, por desprenderse de alguna manera del Estado, ejerce funciones propias y esto constituye un elemento característico. A ciertos Organismos les es conferida responsabilidad y delegación de autoridad para el logro de su cometido, sin que por esto se pierdan las facultades de la administración central de conservar la unidad del poder. En otras palabras, la descentralización consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la Administración central una relación que no es la jerárquica.

³⁰ Poder Ejecutivo Federal. 1989. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. p. 88

Cabe señalar que la descentralización administrativa se crea en el seno del poder central, debido en parte a las necesidades de satisfacer las necesidades de la sociedad y a la conveniencia de lograr la mayor eficacia en la gestión de intereses .

Así pues, la creación de un Organismo debe quedar íntimamente relacionada con las necesidades de la comunidad. Requiere así mismo, que las normas y procedimientos administrativos sirvan de manera acertada para encauzar pretensiones, sugerencias y reclamos, para ello, fue importante acercarla a la comunidad, para hacer efectiva la participación de ésta.

En este sentido, es imposible señalar que el Estado Mexicano crea Organismos Descentralizados con el propósito de cumplir en la solución de los problemas sociales y en la satisfacción de las necesidades de bienes y/o servicios que la sociedad necesita.

Sin embargo cuenta con algunas características que pudieran soportar el peso de la necesidad social y son las siguientes:

"...-Tienen personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado.

- Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de Administración de la entidad o por la autoridad respectiva. El nombramiento y la remoción deben cumplir los requisitos establecidos en los estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de las sociedades cuando se trata de entes jurídicos.

- Las entidades no dependerán jerárquicamente ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno.

- No actúan por facultades delegadas, sino con base en las leyes y disposiciones de carácter general que rigen las actividades del campo en que las entidades actúan.

- Tienen patrimonio propio, ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente, de la venta de servicios que constituyen el objeto de su actividad. La circunstancia de que sus presupuestos se aprueben por la Cámara de Diputados, no altera la validez de esta afirmación..."³¹

Por lo anterior, se puede señalar que los Organismos descentralizados poseen una autonomía orgánica que les permite actuar en un plano de igualdad ante la organización descentralizada.

Sin embargo, se hace indispensable resaltar, que la autonomía con que cuentan dichos Organismos, no permite en lo absoluto el separamiento de éstos con respecto al Estado, ya que éste sigue ejerciendo su nivel político regulador y su tutela administrativa a través de la sectorización de actividades de la Administración Pública Federal.

Dicha sectorización, que se debe, por una parte, al crecimiento del aparato Paraestatal, tanto en dimensión como en importancia, y por otra parte, a la falta de un control adecuado sobre éste, consiste en la determinación que toma el representante del poder Ejecutivo de agrupar a un conjunto de entidades vinculadas entre sí, bajo la coordinación del titular de la Secretaría, considerando la afinidad de sus objetivos y actividades, las atribuciones y funciones de la Secretaría que se encarga de su coordinación.

³¹ Diario Oficial de la Federación. abril 16 de 1990. Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994. p. 17.

Así, tenemos que la función de la Secretaría Coordinadora del Sector, es procurar que exista concordancia entre los objetivos individuales de las entidades con los generales de cada sector administrativo, instrumentando las acciones de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación.

4.2 DESCENTRALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CONCEPCIÓN POLÍTICA DE LA DESCENTRALIZACIÓN

El 7 de Mayo de 1982 el Lic. Miguel de la Madrid, entonces candidato a la presidencia de la República, planteó la necesidad de dar un nuevo vigor al federalismo mexicano. El 1o. de Diciembre de ese año el Presidente de la Madrid envió al congreso de la unión una iniciativa de reformas al Artículo 115 Constitucional, que expresa la concepción política de la descentralización de la vida nacional al revitalizar el municipio ampliando sus facultades.

Se inició un claro proceso de fortalecimiento de los estados de la federación y de los municipios. Se dio un avance en la transferencia de recursos.

En congruencia con lo anterior, el titular del ejecutivo, expidió el 1o. de Junio de éste año el decreto de descentralización, en el que se fijaron los términos y tiempos en que las diversas dependencias federales debían proceder para integrar sus propuestas de descentralización y precisar los compromisos explícitos de acción inmediata.

ALCANCE DE LAS ACCIONES CONTENIDAS EN EL PROGRAMA

El Presidente giró instrucciones para que la descentralización fuera un objetivo permanente.

Las acciones contenidas en el programa abarcan prácticamente a todos los sectores de la administración pública federal. Por su alcance regional fue importante la descentralización por la numerosa toma de decisiones de los sectores.

Así mismo, con frecuencia se menciona, la necesidad de desconcentrar aquellas decisiones administrativas que incidan en la operación, la eficiencia y la oportunidad.

Durante muchos años la descentralización consistió, en repetir la estructura de la Federación de los Estados. Hoy, las características políticas y sociales del país hacen que el Distrito Federal deje de ser el paso obligatorio para cualquier decisión y que las oficinas locales no sean sino una instancia adicional de trámite.

Por ello se concibe el proceso de descentralización en forma diferente. Se plantea que las delegaciones de las dependencias federales operen exclusivamente donde sea necesario y que los gobiernos estatales fortalezcan las funciones que les corresponda.

Con la descentralización de la vida nacional se buscó el impulso al desarrollo de los Estados y municipios con la atención a las necesidades básicas de la capital.

Entre más fuertes sean las regiones y el equilibrio territorial, mejor será la calidad de la vida en el Valle de México. Sin embargo, no se puede dejar de reconocer el peso que tiene la zona Metropolitana y la magnitud de sus necesidades.

La descentralización significa modificaciones a las estructuras administrativas y normas de operación; pero también la actualización de los instrumentos de desarrollo en las economías regionales y en los flujos de recursos que determinan la localización de la actividad económica y los niveles de desarrollo de las regiones.

En esas dos dimensiones el Programa de Descentralización se vincula con la reforma estructural del presupuesto, con sus cambios de orientación sectorial y regional.

DESCENTRALIZAR ES REDISTRIBUIR EL PODER

Descentralizar es ampliar la base de la toma de decisiones, acercar el Gobierno a los ciudadanos, aumentar la influencia de los habitantes de estados y municipios en las acciones que los afectan. Es decir, la descentralización implica una redistribución del poder. Hay que descentralizar sin diseminar en el territorio los vicios de la concertación sin desarticular la coordinación y propósitos de las instituciones nacionales.

La descentralización no es un mero problema administrativo de traslado de oficinas, es decisión política y Programa de Gobierno. En su avance, se fortalecerán las Instituciones Nacionales y la propia sociedad, que es diversa en su composición y su distribución en el territorio nacional.

Está en marcha, en consecuencia, un amplio proceso de descentralización en el campo de la política, la economía y la cultura. Estamos ante un propósito que incide en la estrategia de desarrollo y en la forma de operar de las instituciones.

La sociedad, tendrá ante sí un reto: evitar que la descentralización se convierta a nivel local, en una nueva concentración de poder y de producción.

La descentralización incluye la actividad económica, industrial, comercial, los servicios, las finanzas; relación entre las ciudades y zonas de producción, está condicionada por la infraestructura de comunicación y se ve influida por la relación de precios entre la ciudad y el campo y la aplicación de los distintos instrumentos de la política económica.

Considero que la descentralización implica un cambio en la localización geográfica del poder desde un área central, pero los desplazamientos geográficos no son sinónimos de poder, sino más bien una redistribución del mismo, es decir ampliando la toma de decisiones, utilizando todo lo que se encuentra a su alcance.

4.3 DESCENTRALIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

La política de descentralización, esta entendida como decisión de dar vigencia al Pacto Federal, como voluntad de fortalecer la soberanía de los estados y la autonomía municipal que implica en sí un cambio estructural.

La descentralización busca vitalizar la política local, redefinir las relaciones entre las instancias de gobierno; y buscar concertar los intereses de los grupos sociales para lograr un desarrollo regional.

La política de descentralización pretende incidir en la estructura económica, política, social y cultural a través de desconcentrar la toma de decisiones, así como su propia función de las entidades, siendo esto precisamente una postura política y siéndole de apoyo y consolidación al Estado.

En la modernización se propuso conservar la forma de vida, las costumbres y la cultura de los estados. Se evitaría que la descentralización derive en dispersión del sector público o en una reproducción de los problemas de concentración urbana industrial que presenta el Distrito Federal. La descentralización administrativa no puede concebirse únicamente como la descentralización de personal, sino como la transferencia de facultades hacia los lugares en que se tomarían las decisiones.

ORIENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN

El Programa de descentralización actúa en tres direcciones, profundiza la desconcentración de facultades y decisiones a las representaciones federales; se toman decisiones en el lugar de las necesidades, impulsa la transferencia de áreas operativas y de servicios a los gobiernos de los estados y continúa la reubicación de personal de oficinas fuera de la Ciudad de México.

Por otro lado los gobiernos de los estados se dieron a la tarea de identificar facultades de las dependencias federales que pudieran desconcentrarse, y contarían. En todos los casos las transferencias de personal fueron mediante el diálogo y la concertación con los sindicatos.

Una de las estrategias de descentralización fue la generación de los centros regionales, con el propósito de distribuir en varias ciudades en forma compensada y racional, las cargas, costos y beneficios de la descentralización de las oficinas federales. Esto permitiría planear con mayor coherencia las futuras acciones de descentralización.

México vive momentos de cambio estructural, y la descentralización es uno de ellos, por lo que la participación para tomar decisiones sobre el uso de la inversión federal, se ha consolidado. A pesar de la crisis administrativa, y la escasez de recursos, el País sigue tomando decisiones que involucran a la sociedad generando modificaciones.

La política de desincorporación de entidades públicas fue el instrumento que permitió enviar recursos al Gobierno Federal a fin de dedicarlos a promover el desarrollo regional y reorientar los esfuerzos hacia las áreas de crecimiento .

El Sector Paraestatal debió concebirse como un proceso dinámico, adaptable a las condiciones del país y a las relaciones con el exterior. En consecuencia, con base en lo dispuesto en la Constitución las propuestas de desincorporación de Entidades Paraestatales, tomarán en cuenta los criterios de política económica vigentes en ese momento, los indicadores macroeconómicos presentes en esa coyuntura y los previsibles para el mediano plazo; así como el impacto social y económico.

Para proceder a la desincorporación es necesario precisar primero, si la entidad analizada es susceptible de ser desincorporada de acuerdo a los criterios establecidos, y segundo, el tipo de proceso al que resulta más conveniente someterla según su situación operativa, financiera, administrativa, jurídica,

laboral, y de impacto socioeconómico, debe estar sustentada en el efecto que producirá.

"...El plan Nacional de Desarrollo considera los siguientes criterios de desincorporación:

- Se liquidarían o extinguirían entidades que ya cumplieron con sus objetivos, que carecen de viabilidad económica, o cuyas actividades conviene realizar por razones de mayor eficiencia, en otras Entidades Paraestatales o dependencias del Gobierno.
- Se fusionarían entidades para mejorar el uso de los recursos con la integración o complementación de procesos productivos, de comercialización y de gestión administrativa.
- Se transferirá a los Gobiernos de los Estados empresas prioritarias de importancia regional o local vinculadas con sus programas de desarrollo.
- Se vendería o se modificaría la participación accionaria del Estado en empresas que no sean estratégicas o prioritarias y que, por sus condiciones de viabilidad económica sean susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado..."³²

³² Poder Ejecutivo Federal. 1989. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. pp. 88, 89.

CULMINACIÓN DE LOS PROCESOS

Dada su importancia dentro de la estrategia de la modernización, los procesos de desincorporación deberían cumplir los términos y plazos previstos en los decretos, acuerdos y resoluciones respectivos.

Los procesos de desincorporación traen consigo una serie de acciones cuyo retraso puede significar una carga para el erario público, así como un factor negativo para los propósitos de modernización y reestructuración del Sector Paraestatal. Por ello resulta fundamental reforzar y programar acciones, delimitar responsabilidades y establecer los plazos para ejercerlas.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ENTIDADES

Las Entidades Paraestatales requirieron de procedimientos flexibles que permitan la libertad de acción y apoyen la consecución de sus objetivos y metas. Los procesos productivos y administrativos de las entidades públicas deben estar sujetos a mecanismos de coordinación que garanticen la congruencia de su operación con la política general y sectorial, así como a controles presupuestales pero efectivos.

La sectorización puesta en marcha ha significado un proceso continuo de adaptación entre los diferentes niveles; global, sectorial e Institucional.

En este contexto, respecto a las entidades públicas, fue necesario fortalecer el esquema de relaciones entre Dependencias Globalizadoras y coordinadoras que permitan la racionalidad y coherencia en la aplicación de las normas, orientaciones programáticas, y manejo de los instrumentos.

Las Dependencias Globalizadoras y las coordinadoras de sector, llevarán a cabo el ejercicio de sus retribuciones en relación a las Entidades Paraestatales, en estricta congruencia con los propósitos de modernización de la empresa pública.

En este marco, las instancias señaladas debieron ejercer sus funciones normativas, de planeación, coordinación, control y evaluación tendiendo a apoyar la autonomía de gestión, que permita a las Entidades Paraestatales alcanzar agilidad en la toma de decisiones y una plena determinación de sus políticas y estrategias. Las Dependencias Globalizadoras tendrían una responsabilidad funcional y deberán responder a la necesidad de constituirse en instancias de consolidación y congruencia .

Para tal efecto, corresponde el establecimiento de las políticas, lineamientos y prioridades de carácter general que, de acuerdo a los requerimientos de desarrollo económico y social, deberán ser observados por las entidades en la elaboración y ejecución de sus programas, en la fijación de sus objetivos y en los medios utilizados para alcanzarlos.

Las coordinadoras sectoriales asumirán las responsabilidades de coordinación programática, eficacia administrativa y elevación de la productividad, reforzando su funcionamiento en materia de planeación, programación, presupuestación y control. En consecuencia, estas dependencias establecerán políticas de desarrollo para las entidades del sector.

En la interrelación de las Entidades Paraestatales con sus coordinadoras de sector, debe mantenerse la congruencia y complementariedad que requiere la adecuada implantación de las políticas y estrategias globales y sectoriales

fijadas por las dependencias en el ámbito de sus respectivas competencias. Lo anterior hace necesaria la realización de acciones tendientes a promover y asegurar que se respeten las líneas de autoridad establecidas en todos los niveles de la Administración Pública Federal, a fin de lograr oportuna y eficientemente los propósitos fijados por el ejecutivo.

EVALUACIÓN

La reestructuración del Sector Paraestatal constituye un objetivo de modernización ya que permitirá reorientar y fortalecer la canalización de recursos públicos a las áreas estratégicas y prioritarias.

Con las acciones, podrían establecerse condiciones propicias para consolidar un esquema del Sector Paraestatal más racional y coordinado; incrementando su eficacia, eficiencia y productividad, en el desempeño de sus actividades de servicio institucional, las empresas públicas, la consecución de los objetivos y políticas del estado.

En este marco, resulta importante que los diversos niveles de decisión y ejecución de la Administración Pública y la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, a través de sus diferentes instrumentos de control y evaluación, den seguimiento a las acciones previstas.

En este sentido, dichas instancias deberían verificar que se avance en la identificación de las entidades que atienden áreas estratégicas y prioritarias así como las que requieren ser desincorporadas del sector público, de acuerdo a la

misión que tengan tomando en cuenta sus condiciones existentes. Con el propósito de contar con elementos para evaluar la eficacia, eficiencia y productividad en el Sector Paraestatal debiéndose tomar en cuenta que la modernización que cada entidad tenga definida su función y objetivos.

Por lo que toca a la racionalización del esquema de organización y funcionamiento de las Entidades Paraestatales, las dependencias competentes y las propias entidades corporativas se reunirán periódicamente para evaluar el cumplimiento de las medidas adoptadas en relación a la delegación de los ámbitos de responsabilidades del nivel global, sectorial.

4.4 AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

La empresa pública debe incrementar su eficiencia a través de varios factores, tales como registros confiables y bases de datos autónomas que permitan evaluar el desempeño de la empresa.

Asimismo, se considero necesario enfatizar la función normativa y operativa de las Dependencias Globalizadoras y coordinadoras de sector, lo que a su vez contribuirá a agilizar a la operación paraestatal, precisar la responsabilidad de los directores y demás niveles de decisión, todas ellas condiciones básicas para poder implantar programas orientados a racionalizar y combinar, de mejor forma, los recursos y evaluar los resultados.

Es conveniente para la economía de gestión una política de concertación y acuerdos de desempeño. La autonomía que se otorgo a las entidades debe de corresponder con una mayor responsabilidad en la gestión por parte de sus

directivos, quienes se comprometerían a resultados específicos sujetos a evaluación permanente por parte de sus órganos de gobierno.

Sin embargo las insuficiencias financieras, administrativas y técnicas, constituyen un obstáculo a la autonomía de gestión e inducen a una dependencia permanente, deberían destacarse los esfuerzos tendientes a racionalizar las funciones denominadas básicas o de regulación, con el propósito de dar orden y dirección a los programas, proveer los recursos, así como controlar y evaluar los resultados de la gestión pública. Las Entidades Paraestatales mediante un nuevo cambio que les permita alcanzar una autonomía razonable, a fin de elevar su eficiencia. Por ello, fue necesario revisar el esquema general de la sectorización de la administración pública paraestatal. En este sentido, la mayoría de la empresas públicas manejarían recursos propios, subsidios de origen y control fiscal, su control debería ejercerse primordialmente por resultados financieros.

Las dependencias responsables verificarían que las acciones pendientes a promover la adecuación del marco legal que regula las Entidades Paraestatales, responden a la necesidad de fortalecer su autonomía de gestión, en los términos señalados en este sentido, dichas dependencias evaluarán periódicamente el grado de autonomía de gestión otorgado a las entidades, con el propósito de determinar si es el adecuado o si se requiere modificación a fin de que las entidades cuenten con los márgenes de maniobra y decisión suficientes para el mejor desempeño de su gestión, el exacto cumplimiento de sus objetivos y la estricta observancia de las políticas y directrices generales emitidas por el ejecutivo federal como parte del mismo propósito, se evaluará, permanentemente, que el desarrollo de las operaciones de las Entidades Paraestatales sea congruente con los propósitos de una autonomía de gestión asimismo, dichas dependencias deberán llevar a cabo el seguimiento de las acciones orientadas a constatar que la integración y el

funcionamiento de los órganos de gobierno se ajusten a lo establecido en las leyes aplicables, disposiciones estatutarias y normatividad específica en la materia.

Adicionalmente, las dependencias competentes corroborarían periódicamente el tiempo que transcurre entre el planteamiento de un asunto en el seno del órgano de gobierno, la adaptación del acuerdo correspondiente y su implantación concreta en el área o actividad respectiva.

En caso de resultar no razonables los lapsos en las fases que conforman la toma de decisiones se realizarían los estudios correspondientes a fin de establecer las causas y promover la agilización del proceso.

Los órganos de gobierno verificarían que el titular y los diversos niveles de decisión de la entidad, cumplan con el adecuado ejercicio de sus facultades y responsabilidades consignadas en las leyes aplicables y normatividad vigente.

Correspondería a la coordinadora de sector, verificar que los miembros del sector privado o social que se designen como representantes en el órgano de gobierno de sus entidades coordinadas, reúnan los requisitos establecidos en las leyes en este programa.

INCREMENTO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

Dentro de la modernización del sector público, las Entidades Paraestatales son organizaciones concebidas para llevar a cabo políticas concebidas. Su calidad de entidades y su carácter público las distinguen como organizaciones muy

peculiares. Son producto de las políticas nacionales y deben estar sujetas a ellas sin perder de vista su carácter empresarial y en consecuencia deben atender a exigencias, deficiencias y productividad, dentro de un renovado marco legal y con estricto control en el seguimiento de las políticas, programas y presupuestos. Uno de los propósitos centrales del Sector Paraestatal moderno, debe ser la calidad y oportunidad de la oferta de los bienes y servicios que produce, así como el exacto cumplimiento de los objetivos específicos para los que fueron creadas las propias entidades.

Con el propósito de promover el uso eficiente y eficaz de los recursos del Sector Paraestatal, será necesario un cambio estructural de las entidades públicas, ya que la modernización de las industrias tradicionales dependen de la superación de los rezagos tecnológicos y de organización, lo cual obliga a su vez a establecer compromisos específicos de productividad para reducir costos y para incrementar los ingresos.

PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

Por la importancia que tienen las empresas estratégicas y prioritarias que permanecerán bajo el control estatal, es preciso que éstas sean dirigidas por verdaderos empresarios públicos, a los que se asegure una mayor permanencia y continuidad, y que como todo administrador profesional, estén convencidos de la necesidad de actualizarse permanentemente y cuenten con la imaginación y dinamismo para hacer más eficientes las entidades a su cargo.

SIMPLIFICACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

Las entidades Globalizadoras y coordinadoras al cumplir con sus responsabilidades de regulación y control de la empresa pública, han creado el

marco normativo y reglamentario requerido. Este, si bien proporciona los elementos para el control, también ha hecho proliferar disposiciones restrictivas al no considerar las particularidades, magnitud y complejidad de cada entidad.

La Ley federal de las Entidades Paraestatales y su reglamento han permitido establecer un régimen jurídico propio para las entidades, en el que se destacan las características peculiares de operación de éstas. Adicionalmente, dicho ordenamiento delimita las intervenciones de las Globalizadoras y las coordinadoras de sector y pone especial énfasis en la autonomía de gestión y la consolidación interna de las entidades y el incremento de la eficiencia, es necesario que los titulares de las Entidades Paraestatales promuevan un proceso de simplificación administrativa basada en la concepción de las entidades como un sistema dinámico, flexible y adaptable de mecanismos de comunicación y de toma de decisiones, esto requiere simplificar las normas y trámites para agilizar la ejecución de las acciones inherentes a la producción de bienes y servicios, modificando en paralelo los sistemas de trabajo mediante su automatización.

La simplificación administrativa debe conceptuarse como un proceso cuyo propósito consiste en el mejoramiento permanente de la producción de bienes y servicios que el Sector Paraestatal lleva a cabo para satisfacer necesidades sociales.

Los comités de simplificación tendrán como funciones básicas la identificación, estudio y depuración del universo jurídico vinculado al Sector Paraestatal, en este sentido, examinarán las normas y trámites que afectan negativamente la operación de cada entidad en particular y delimitarán su aplicación, atendiendo a las características específicas de la entidad.

Efectuarían verificaciones periódicas respecto a la justificación de los trámites, el grado de dificultad para su simplificación y sus posibles repercusiones en las funciones de control.

Los comités definirían el contenido de los programas de simplificación de cada entidad, dependiendo de la magnitud y complejidad de la misma y propondrán normas y reglas que sean cada vez más claras y simples en la práctica, así como la adecuación y modernización de los procedimientos administrativos y operativos, propiciando la utilización de sistemas automatizados cuando verdaderamente sean indispensables.

Igualmente, dichos comités, deberían precisar cuáles son las autoridades normativas al interior de las Entidades Paraestatales, de qué instrumentos normativos se puede servir cada una de ellas y el procedimiento mínimo indispensable que se debe observar en la expedición de una norma interna de operación. Asimismo, establecerían mecanismos de coordinación con otros comités de simplificación que operen en Entidades Paraestatales afines.

Paralelamente con la finalidad de convertir a las Entidades Paraestatales en instrumentos idóneos para impulsar el desarrollo regional, se promovería la expedición de ordenamientos adecuados, se implantarían y se supervisarían por parte de los propios titulares de las entidades, programas relativos a la descentralización y desconcentración administrativa. En estrecha vinculación con el proceso de descentralización del Sector Paraestatal, se promovería la operatividad de los sistemas de coordinación fiscal y los convenios únicos de desarrollo, como instrumentos básicos orientados a impulsar un desarrollo regional más armónico y equilibrado, e incrementar la participación y la capacidad de ejecución y gestión de los gobiernos de los estados y municipios.

Descentralizar es parte importante de la modernización, es fortalecer el Pacto Federal. Por ello se procedería a revisar los esquemas de una descentralización funcional, promoviendo la adecuación del marco jurídico y administrativo, que rige su funcionamiento.

La concentración de entidades en la capital y en las grandes ciudades, y la reubicación territorial procurará que aquellas entidades cuyas actividades sustantivas se desarrollan en la mayoría o en todos los estados de la federación y que por razones geográficas justifiquen la permanencia de su núcleo central en la capital, conservaran solo un cuerpo regulador de programación, supervisión y control, desconcentrando el resto de sus funciones y recursos a las entidades federativas, con pautas de crecimiento en sus órganos operativos y mediante la paulatina reducción de su cuerpo central.

INFORMACIÓN Y CONTROL.

La información es un insumo fundamental de toda organización que permite sustentar la toma de decisiones y el desarrollo de las acciones estratégicas para elevar la eficacia, eficiencia y productividad de las operaciones para que sea útil a los intereses y objetivos de la institución, la información debe reunir los requisitos de claridad, confiabilidad y oportunidad y sobre todo fluidez y disponibilidad para las diversas áreas y niveles de decisión, de acuerdo a su responsabilidad y competencia.

De ahí la importancia que reviste que los titulares de las entidades aseguren la existencia, mejora e implantación, en su caso, de adecuados sistemas de

registro e información que reflejen de manera fidedigna el desarrollo de las operaciones y aporten elementos de juicio suficientes para ejercer de manera adecuada las funciones de supervisión, control y evaluación, asimismo para el diseño y establecimiento de políticas, estrategias, programas e instrumentos orientados al logro de la eficiencia en la prestación de servicios y en la producción de bienes.

La competitividad y la permanente mejora de los servicios de las Entidades Paraestatales estarán fundamentados en los próximos años, en la calidad y oportunidad de la información con que cuenten y la manera de aprovecharla en beneficio de su gestión, en los órganos de gobierno.

En este sentido, los sistemas de información deberán ser suficientemente flexibles para adaptarse a la dinámica de las operaciones y el entorno de la entidad y evolucionar con ellos permitiendo calificar el desempeño parcial de las tareas mediante los registros que se apeguen a las necesidades específicas de control.

Los sistemas de información deberían diseñarse atendiendo a las condiciones y necesidades específicas de cada entidad, a efecto de que sean un eficaz instrumento para medir, comparar, controlar y evaluar el desarrollo de las operaciones y retroalimentar el proceso de planeación estratégica y de corto plazo, y el perfeccionamiento constante de los servicios públicos, apegándose al marco del sistema integral de información en virtud de la importancia que reviste asegurar su existencia, deberá procurarse que éstos se vinculen adecuadamente al Sistema Integral de Información, para lo cual se llevarán a cabo las acciones conducentes a lograr que éste último se adapte a las condiciones y naturaleza específica de las Entidades Paraestatales y a los requerimientos de información de las Dependencias Globalizadoras.

La modernización implica, entre otras cosas el conjunto de transformaciones dirigidas a aumentar la productividad, la competitividad interna y externa y la rentabilidad mediante la incorporación, innovación y/o adaptación de nuevas tecnologías.

Debido a las restricciones financieras, en los últimos años a habido un abatimiento en las tasas de inversión pública en las diferentes ramas en las que participa el estado. Si a esto se agregan los niveles sobre los cuales no hay ninguna medición adecuada, se puede afirmar que se han acumulado rezagos muy peligrosos que tendrán que ser contrarrestados para fortalecer una estructura competitiva.

CAPÍTULO 5
CONCERTACION DIRECTIVOS SINDICALES PARA CONSOLIDAR
LA MODERNIDAD

La consecución de los objetivos asignados a cada entidad del Sector Paraestatal, tanto de las empresas públicas como de las instituciones de servicio, requirió de la planeación, la asignación de responsabilidades, la coordinación de funciones, la toma de decisiones y el seguimiento de lo planeado lo cual estaría encaminado al logro de los objetivos de la operación. Este conjunto de actividades conforma la administración de la entidad, cuya responsabilidad principal, está asignada a quien encabeza el proceso.

Hacia el interior de la organización, la concertación con el sindicato y al exterior con usuarios del servicio lo cual resultaría fundamental para el logro eficaz y eficiente de la operación.

Para lograr eficacia, eficiencia, productividad y mejoramiento en los servicios, fue condición esencial que el titular de la entidad ejerciera lo necesario para concertar con las diversas instancias, externas e internas, sobre los diversos aspectos que implicarían la coordinación de acciones para actuar en el mismo sentido, como fue el caso con LICONSA, DICONSA, UNAM, INEA, etc.

La estructura organizativa del Gobierno Federal, se llevaría a la práctica de acuerdo con la normatividad vigente, lo que implicaría atender los requerimientos y lineamientos de la coordinadora sectorial así como las

Globalizadoras. La concertación resulta fundamental, como ha quedado señalado dentro de los principales propósitos del Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, la de garantizar la conducción de las entidades que sustenten eficiencia y productividad, en el marco de una planeación.

5.1 POLÍTICAS DE CONCERTACION.

La concertación al exterior se hizo mediante convenios con los directores de Organismos y empresas. En ellos se comprometieron a llevar a cabo las acciones derivadas de los programas aprobados por la coordinadora de sector y los presupuestos respectivos. En estos convenios, se incluyeron programas con metas de acciones a las que se comprometen, los tiempos para su realización, así como los montos del ejercicio presupuestal.

Por su parte, la coordinadora dio a conocer los apoyos que daría a los programas concertados; y las Globalizadoras, en el ámbito de sus respectivas competencias, estableciendo el entorno macroeconómico y los parámetros financieros en los que se espera desarrollar los programas y ejercer los presupuestos, las características que debían tener los financiamientos respectivos.

Las entidades habrían de promover la concertación con sus proveedores y clientes a fin de lograr el mejor precio, calidad y oportunidad de entrega en el caso de los primeros y la continua retroalimentación de los segundos para mejorar precio y calidad. En esta materia se promoverían programas de "Calidad total" que buscan la excelencia en los procesos productivos, tanto de bienes como de servicios.

5.2 CONVENIOS DE DESEMPEÑO.

El esfuerzo se encaminaría a hacer compatible, el control efectivo de las empresas públicas, junto con una mayor capacidad de innovación y una autoridad más amplia. Si existe consenso en el cumplimiento de los objetivos y la generación de utilidades no son propósitos antagónicos, es indispensable permitir que las empresas públicas se desarrollen.

Existen soluciones susceptibles de mejorarse: los compromisos de un programa, los convenios de desempeño, y los convenios periódicos déficit-superávit, señalan a la empresa pública objetivos y metas por alcanzar.

La estrategia de modernización de la empresa pública, plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo, prevé la celebración periódica de convenios de desempeño, entre el Ejecutivo Federal y algunas empresas Paraestatales a fin de elevar los niveles de eficacia, y productividad del sector.

Los convenios de desempeño son un mecanismo para avanzar hacia una autonomía de gestión, reducir los trámites burocráticos e institucionalizar una cultura de evaluación que contenga la planeación y control.

Así concebidos, los convenios de desempeño serán instrumentos políticos y administrativos de cumplimiento obligatorio por parte de las Globalizadoras y coordinadoras.

Los convenios de desempeño están dirigidos hacia los objetivos que persigue el Estado y la Institución, los cuáles buscan factibilidad y consistencia entre sí. Además, darán certidumbre a la administración sobre las bases para obtener las tarifas adecuadas y los financiamientos requeridos para cumplir con los

objetivos acordados, así como la autonomía de gestión necesaria. Los convenios también evalúan la gestión de los administradores y generan incentivos en función de su cumplimiento.

Los convenios de desempeño constituyen la guía de actuación del órgano de gobierno y el marco de gestión del Director General; detallarán objetivos y metas: destacando resultados, económicos, fiscales y sociales. Aquellas entidades que reciban transferencias del gobierno central o que sirvan de vehículos para otorgar subsidios, dan un tratamiento y detalle especial de registro a estas operaciones para aclarar cualquier duda sobre su origen y aplicación.

Estos convenios atenderán a la naturaleza de operación de cada entidad.

Se establecieron indicadores que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y productividad con que se comportan todos y cada uno de estos factores clave en el desempeño de la administración.

"...La implantación de los convenios de desempeño se sujetarán a la siguiente metodología:

1. Diagnóstico general.
2. Diagnóstico de operación de las Entidades Paraestatales.
3. Análisis y validación de los planes a corto, mediano y largo plazo. Identificación de cifras de control y diseño de indicadores de gestión.
4. Diseño de los lineamientos generales para establecer los convenios de desempeño, análisis y discusión.

5. Diseño de procedimientos para su aplicación;

a) Definición de requerimientos de información básica y derivada. Cotejo de necesidades Globalizadoras y coordinadoras conforme al esquema actual, y los bancos de datos del Sistema Integral de Información del sector público.

b) Propuesta para simplificar reportes, frecuencia de datos e informes y concentración de información, a partir de indicadores de gestión de las principales empresas públicas y con base en los proyectos de contrato.

c) Inducción de programas específicos por entidad y cronogramados para mejorar eficacia, eficiencia y productividad.

6. Firma de convenios de desempeño con entidades del Sector Paraestatal, controladas en la Ley de Ingresos y en el Presupuesto de Egresos del Gobierno Federal, en caso de haberse determinado su procedencia.

7. Puesta en operación de los mecanismos de vigilancia y evaluación de los convenios de desempeño.

8. Firma de convenios de desempeño con Organismos y empresas no controladas en la Ley de Ingresos, ni en el Presupuesto de Egresos de la Federación, cuando el análisis de su situación resulte su conveniencia;

9. Seguimiento y evaluación de las Entidades Paraestatales mediante los convenios de desempeño, en aquellas entidades significativas cuya magnitud, complejidad y volumen de operación así lo exija..."³³

³³ Diario Oficial de la Federación, abril 16 de 1990. Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994. p. 24.

Los convenios de desempeño representan el instrumento del Gobierno Federal para incrementar la eficiencia de las empresas Paraestatales.

POLÍTICAS DE CONCERTACION AL INTERIOR.

De los recursos con que cuenta la entidad para la consecución de sus objetivos, el más valioso, sin duda alguna, es el humano.

La calidad administrativa, la capacidad técnica y la vocación de servicio del titular, mandos medios, empleados y personal de base, están íntimamente ligados a la calidad de los resultados que se obtienen. Concertar con el personal las medidas a tomar para lograr las metas de las entidades.

El cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa pública depende, en gran medida, de los trabajadores que directamente participan en los procesos productivos. Esto hace indispensable fortalecer el diálogo y la concertación permanente con las organizaciones sindicales, a fin de avanzar de común acuerdo en la de modernización que habrán de favorecer simultáneamente a los trabajadores y empresas.

Los compromisos que adquieran las diversas instancias involucradas con la entidad, derivadas de acciones concertadas no deberán interferir con el cumplimiento de las obligaciones que tienen encomendadas de manera permanente, conforme a la naturaleza de la función que a cada una de ellas.

Para tal efecto, se establecieron Comités Mixtos de Productividad, en los que se analizaron las medidas relativas a la organización de los procesos productivos de selección y aplicación de los adelantos tecnológicos que

permitieran elevar la eficiencia y competitividad internacional, manteniendo un adecuado nivel de integración con el Aparato Productivo Nacional.

Los convenios que resultan de la concertación de acciones al interior y al exterior de las entidades, contienen compromisos cuyo cumplimiento es el de instrumentación, control, seguimiento y evaluación para garantizar su efectividad.

Los comités que para tal efecto se establezcan, serán los responsables para la elaboración de estos programas, que incluirán acciones de autoevaluación y seguimiento de los mismos. En formatos diseñados al efecto, se realizarán reportes del avance de las acciones concertadas y beneficios concretos que de ellas se deriven.

El Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994 establecido en el Plan Nacional de Desarrollo de convertir a las Entidades Paraestatales en eficientes y garantizar el cumplimiento de los objetivos para los que fueron creadas.

Las normas establecidas en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, precisadas y delimitadas en el reglamento de la misma, configuran el marco legislativo de la empresa pública que permite alcanzar una esencial congruencia entre sus fines de servicio y la eficacia, eficiencia y productividad.

Conforme a esta premisa, el programa permitirá conferir gradualmente a las empresas públicas una mayor autonomía de gestión a través de las facultades de sus órganos de gobierno y el fortalecimiento de los controles a los que están sujetas.

Es imperativo incrementar la capacidad de respuesta de las empresas Paraestatales mediante la eliminación de los obstáculos y prácticas obsoletas que impiden mayor dinamismo y mejor actividad al interior y al exterior del país, para enfrentar el constante cambio en las condiciones de la realidad de la economía y la sociedad.

Al definir las estrategias mediante las cuales se profundizan los esfuerzos al establecer los lineamientos generales para la mejor operación de las empresas públicas, contando con elementos básicos que permitirán un sector de dimensiones manejables que se desempeñe con criterios de eficiencia.

A estos propósitos se orienta el establecimiento de indicadores de gestión en base a los cuales se puede medir, comparar y evaluar los resultados alcanzados.

El principio rector de autonomía de gestión de las Entidades Paraestatales se ha definido a partir de un criterio que además de garantizar una efectiva capacidad de decisión, no menoscabe la acción fiscalizadora y de control que resulte necesario ejercer a la coordinadora sectorial y a las Dependencias Globalizadoras, para asegurar la disciplina presupuestal y el manejo eficiente de los recursos. La modernización del Sector Paraestatal busca que las entidades sean administradas, controladas y evaluadas conforme a criterios que permitan diferenciar a las entidades de servicio institucional, cuya eficiencia y productividad no son siempre medibles en términos de rentabilidad financiera, sino principalmente por la calidad, oportunidad y cobertura de los servicios que presta; de las empresas públicas, que por los tipos de bienes y servicios que presten deberían sujetarse a criterios de rentabilidad y, asimismo, regirse de acuerdo con la competencia que impone el mercado y el impacto económico y social de su operación.

La concertación ocupará un papel importante en la estrategia de la modernización del Sector Paraestatal. La fijación de metas y objetivos concertados con las diversas instancias vinculadas a las entidades, permitirán la corresponsabilidad de acciones, la unidad de esfuerzos y la congruencia de propósitos; factores que contribuirán en forma decisiva al cabal cumplimiento de las metas institucionales, sectoriales y globales de la Administración Pública Federal. Un elemento fundamental en este aspecto lo constituye el establecimiento de los niveles de desempeño.

En este proceso se considerará el factor humano como un apoyo básico de la modernización y de la productividad. Dentro de tal perspectiva, sería una prioridad la profesionalización del factor humano del Sector Paraestatal de todos los niveles de la organización, a fin de que no solo se fortalezca su formación técnica relacionada con su función, sino que además se promueva identidad con el Organismo, así como su vocación de servicio a la sociedad.

En el correo existen diversos tipos de nombramientos, de confianza, de honorarios, de base etc, los dos primeros contratados por las autoridades y los de base por el sindicato y de alguna manera por los que supuestamente el sindicato "aboga" ante determinadas irregularidades como son faltas de asistencia, tolerancias, robo, cambios de adscripción, etc. o como gestor del trabajador ante instituciones, como es el caso de prestamos al I.S.S.S.T.E. , pero a través de estos pequeños beneficios controla y tiene autoridad ante sus representados lo que le da cierta personalidad negociadora ante las autoridades y entrar a una concentración sobre los supuestos conflictos laborales.

Para el manejo de esta política concertadora el sindicato del SEPOMEX, se alinea alas decisiones de las autoridades teniendo por su subordinación beneficios o premios a su actitud concertadora y conciliadora de intereses.

Y si el trabajador se opone lo privan de sus derechos sindicales, relajándolo o acosándolo en sus centros de trabajo.

En el caso del trabajador de confianza, por las características de su puesto, se alinea sobre las de decisiones de la Institución, por el temor de la pérdida de su empleo o en otro de los casos únicamente reproduce la autoridad.

Esto hace que las relaciones laborales sean de subordinación y con "apego al derecho".

Lo anterior, afecta de manera sustancial, y se su reflejado en su salario de subsistencia que ha perdido su poder adquisitivo, lo que lo lleva a desempeñar su trabajo de manera enajenante, desmotivado y apático ante los políticos de modernización.

El trabajador debido a su desmotivación no busca alternativas ni innovaciones en el desempeño de su función, desarrolla mecánicamente su actividad y cumple un horario, perdiendo sus derechos laborales y quedando al margen de su participación sindical.

5.3 LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES Y LA FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO (FSTSE)

Dentro del proceso modernizador, fue fundamental el fortalecimiento de la concertación entre el aparato patronal y sindical con la finalidad de concretizar las acciones implementadas por este, a través de programas, que consolidarán y encaminaran los objetivos y acciones a la concertación cuidando el interés en el logro de objetivos que consistiría en lograr el justo equilibrio mediante el

diálogo y la negociación. Ello no invalida conveniencia de ejercer la autoridad o recurrir a las instancias que tengan la facultad para hacerlo, tal es el caso concreto de la S.C.T., como cabeza de sector, el SEPOMEX y sus respectivas representaciones sindicales, por un lado la FSTSE, y por el otro Sindicato Nacional de Trabajadores del SEPOMEX. (en el caso de correos.).

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, tiene la función de establecer las políticas en materia de las comunicaciones y los transportes regulando, las vías generales de comunicación, los servicios que en ella se presten, los distintos modos de transportes y normatividad que se concreta a los convenios y acuerdos, entre los que se destacan las siguientes funciones.

"...I. Organizar y administrar los servicios de Correos en todos sus aspectos.

II. Administrar los servicios generales de comunicaciones eléctricas y electrónicas y su enlace con los servicios similares públicos concesionados, con los servicios privados de teléfonos, telégrafos e inalámbricos y con los estatales y extranjeros.

III. Otorgar concesiones y permisos para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos y cablegráficos, sistemas de comunicación inalámbrica, estaciones radioculturales, así como vigilar el aspecto técnico del funcionamiento de tales sistemas, servicios y estaciones.

IV. El otorgamiento de concesiones y permisos para establecer y operar líneas aéreas y comerciales en la república y la vigilancia técnica y de su funcionamiento y operación.

V. Otorgar permisos y negociar convenios para la operación de líneas aéreas internacionales.

VI. Otorgar permisos para el uso de aviones particulares.

VII. Administrar los aeropuertos nacionales y la concesión de permisos para la construcciones de aeropuertos particulares y la vigilancia de éstos.

VIII. Organizar trabajos y servicios meteorológicos de acuerdo con los últimos adelantos científicos.

IX. Construir las vías férreas de carácter federal y otorgar concesiones para el establecimiento y explotación de ferrocarriles, y la vigilancia técnica de su funcionamiento y operación.

X. Administrar los ferrocarriles, no encomendados a Organismos descentralizados.

XI. Otorgar concesiones y permisos para la explotación de servicios de autotransporte en las carreteras nacionales y vigilar técnicamente su funcionamiento y operación, así como el cumplimiento de las disposiciones legales respectivas.

XII. Realizar la vigilancia en general y el servicio de policía en las carreteras nacionales.

XIII. Intervenir en los convenios para la construcción y explotación de los puentes internacionales.

XIV. Fijar normas técnicas del funcionamiento y operación de los transportes y las tarifas para el cobro de los servicios públicos de las comunicaciones y de los transportes terrestres, aéreos y marítimos; así como otorgar concesiones y

permisos y fijar las tarifas y reglas de aplicación de todas las maniobras y servicios marítimos, portuarios, auxiliares y conexos relacionados con los transportes o las comunicaciones.

XV. Asesorar a la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas para la formación de los programas anuales de la construcción, de obras de comunicación, caminos y aeropuertos, estaciones y centrales de autotransporte de concesión federal.

XVI. Determinar los requisitos que deben cumplir los operadores de las naves aéreas y el personal de tripulación para entrar y mantenerse en servicio, así como otorgar las licencias, permisos y autorizaciones respectivas.

XVII. Fomentar la organización de sociedades cooperativas cuyo objeto sea la prestación de servicios de comunicaciones y transportes.

XVIII. Intervenir en la promoción y organización de la marina mercante.

XIX. Establecer los requisitos que deban satisfacer los mandos y las tripulaciones de las naves mercantes así como conceder licencias y autorizaciones respectivas.

XX. Intervenir en todos los problemas relacionados con las comunicaciones y transportes por agua.

XXI. Inspeccionar los servicios de marina mercante.

XXII. Construir, reconstruir y conservar las obras portuarias e intervenir en todo lo relacionado con faros y señales marítimas.

XXIII. Adjudicar y otorgar contratos, concesiones y permisos para el establecimiento y explotación de servicios relacionados con las comunicaciones, así como coordinar en los puertos marítimos y pluviales las actividades y servicios marítimos y portuarios, los medios de transporte que operen en ellos y los servicios principales y auxiliares y conexos de las vías de comunicación, para su suficiente operación y funcionamientos, salvo los asignados a la Secretaría de Marina..."³⁴

Como podemos apreciar la Secretaría de Comunicaciones y Transportes cuenta con una gama inmensa de actividades relacionadas con las comunicaciones, desde sus centros S.C.T. ubicados en el interior del país y cuya función es marcar las directrices técnicas y normativas para el desarrollo de los programas establecidos por la propia Secretaría hasta una estructura constituida por carreteras federales, conservación y edificación urbana en materia de transporte, aeronáutica civil, transporte terrestre, medicina preventiva, policía federal de caminos y puertos hasta Organismos del Sector donde se ubica el SEPOMEX.

FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL
ESTADO (F S T S E)

SINDICATO

Como cualquier organización los sindicatos de afiliación al Estado, desarrollan estructuras burocráticas y sistemas de administración con normas definidas de autoridad y responsabilidad, que les permitan ajustarse a normas que los llevan

³⁴ Departamento de Organización y Métodos de la D.G.C. 1984. Manual de Organización. p. 26.

a tratar situaciones diferentes y a responder a los grupos externos con los cuales deben relacionarse. Esta estructura burocrática es la base de apoyo del sindicalismo, donde el dirigente se apoya más en el cuerpo burocrático que en la consulta de la base trabajadora, reduciendo todo aquello que pudiera amenazar su permanencia en el puesto y disminuyendo toda fuente de oposición organizada. De ahí que cuanto mayor sea la burocratización de una organización, tanto menor es la posibilidad de que sus miembros ejerzan alguna influencia sobre política sindical.

Los Sindicatos al Servicio del Estado se han adherido a la Federación de Sindicatos de trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) única central reconocida por el Estado.

"...Desde 1938, año de fundación de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) los trabajadores de base de la burocracia y en general trabajadores de base de otras organizaciones del Estado, han venido agrupándose de manera consistente en sindicatos ... " ³⁵

La mayor parte de la burocracia entre trabajadores de base y eventuales se encuentra agrupada en diferentes sindicatos de la FSTSE, reflejando una estructura de participación institucionalizada donde la FSTSE, se presenta defendiendo los intereses de la burocracia y a la vez como mecanismo de participación controlada, en un sistema de relaciones de prestaciones y contraprestaciones, donde el gobierno concede a la burocracia la satisfacción de sus demandas y de sus intereses, a cambio, ésta constituye un nuevo apoyo político.

³⁵ Sirvent, Carlos. 1977. La Burocracia. p. 61.

El mismo sistema de prestaciones y contraprestaciones se presenta al nivel más particular de las direcciones, tanto de sindicatos como de la propia federación, en un proceso de ascenso y movilidad política, que premia su capacidad de participación controlada y movilización política de la burocracia. La FSTSE en si es la organización sindical de la base trabajadora así mismo el brazo ejecutor de las obras del gobierno.

La FSTSE, surge como una concesión del régimen y en consecuencia sujeta a él en un juego de negociaciones permanentes que la incrusta en la estructura del poder a dos niveles: al nivel mismo de la acción de los agremiados que son apoyos y se benefician a través de privilegios, y a nivel de la dirección sindical que controla la participación y asciende a la jerarquía política.

De acuerdo al planteamiento de Carlos Sirvent la fuerza de la FSTSE, no se apoya en los ingresos que maneja, y si lo hace en su capacidad de encuadrar y movilizar los sindicatos agremiados, constituyéndose en una organización fuerte, pero a la vez más sometida en la medida en que el ascenso y las prestaciones ofrecen incentivos para la acción disciplinaria y la conformidad con el control político.

La FSTSE por un lado constituye un canal de expresión y defensa de intereses y por otro lado obtiene un conjunto de prestaciones, solo en la medida en que se abstiene de movilizar y utilizar todo su potencial. La FSTSE negocia principalmente aumentos salariales, nivelación de salarios, despegues escalafonarios, seguridad social e inamovilidad.

La FSTSE aparece entonces, como apoyo al régimen a través de concentraciones de solidaridad.

Por lo anterior la FSTSE es una organización ligada al régimen por una relación de negociaciones permanentes y de apoyo a su política, que alcanza su explicación más completa por el estudio de la manera como la FSTSE, se integra a los Organismos en que participa.

Es evidente que la FSTSE, tiene una militancia en el partido oficial y tiene como parte de sus tareas organizar los sindicatos incorporados y participar concertadamente con el gobierno en el poder y desde luego con sus políticas, actualmente la de Modernización , en donde ha tenido una participación activa, dialogando y acordando su intervención en la consolidación de programas, objetivos y metas, establecidas por el gobierno federal.

El correo necesita una modificación profunda ya que las condiciones administrativas y organizativas no funcionan como deberían para ello es necesaria: una desburocratización, poner en marcha la política de descorporatización del sindicato, haciéndolo mas dinámico y ágil y que realmente sea un apoyo para el trabajador, vigilando sus necesidades reales.

Una desregulación vía inversiones nacionales o locales de la Institución. Una efectiva capacitación que no únicamente reporte números, sino que dirija sus acciones hacia la evaluación y el seguimiento en el cambio de actitud y aptitud, que finalmente lo que busca mejorar los salarios y condiciones de trabajo, empleado postal, fomentando a su vez el servicio civil de carrera, y finalmente dar un giro al correo de institución a empresa, sacándolo de la administración pública o siendo su eje recto directo a la presidencia de la república.

5.4 LAS COMISIONES MIXTAS

Se presupone que a partir de el establecimiento de las comisiones mixtas se asegurara la calidad y eficiencia de las acciones que se efectúan en las organizaciones del país, por cuanto las comisiones conjugan y coordinan los esfuerzos de los factores de la producción (trabajadores y patrón).

Asimismo constituyen el canal de comunicación que permitan a los patrones, sindicatos y trabajadores emitir opiniones, efectuar propuestas y exteriorizar sus inquietudes y expectativas en relación con los métodos y procedimientos utilizados en el proceso mismo de trabajo lo que permite establecer el diálogo y la concertación.

De ahí que los propósitos que se tomaron en consideración al establecer la obligación legal de integrar estas comisiones. Los miembros de las comisiones establecerían una efectiva comunicación con sus representados, realizando un adecuado seguimiento y análisis de las acciones que en la materia se efectúen en la organización, tomando conciencia de la importancia e impacto de las funciones que les competen, para coadyuvar a la satisfacción plena de las necesidades de formación profesional y a la elevación de los niveles de productividad, ahí fue fundamental la concertación entre los dos elementos de la institución por un lado la S.C.T. y por otro la FSTSE, y así en cascada Servicio Postal y Sindicato Nacional de Trabajadores del SEPOMEX.

FUNCIÓN DE LAS COMISIONES

"...a) Una de las principales funciones de la comisión es la de vigilancia, instrumentación y operación del sistema de procedimientos que se implanten en beneficio de los trabajadores.

-
- b) Sugerir medidas tendientes a perfeccionar sistemas y procedimientos conforme a las necesidades de los trabajadores y del Organismo.
- c) En el caso de capacitación, autenticar las constancias de habilidades laborales que los capacitadores expidan a los trabajadores.
- d) Practicar a los trabajadores los exámenes.
- e) Designar a los comisionados de firmar las constancias de habilidades laborales de los trabajadores.
- f) Las comisiones vigilarán el cumplimiento, de lo pactado entre ambos factores productivos y evaluarán los resultados de las acciones desarrolladas en la empresa.
- g) Las funciones asignadas por la Ley Federal del Trabajo a estos Organismos implican actividades de investigación, seguimiento, análisis y evaluación.
- h) Análisis de información obtenida, que permita a la comisión checar la eficiencia de las acciones desarrolladas, detectar deficiencias, derivaciones y errores, investigar sus causas y aplicar medidas correctivas a fin de incrementar la eficiencia y calidad que se ofrezca..."³⁶

³⁶ Secretaría de Trabajo y Previsión Social. 1984. Programa Nacional de Capacitación y Productividad. p. 174.

INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN

La Ley Federal del trabajo establece la obligación patronal de participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo.

"...a) Número de representantes.

Las comisiones mixtas se integrarán por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. El número de representantes se establecerá por acuerdo entre ambos (autoridades y sindicato) para lo cual será preciso considerar aspectos tales como: Número de trabajadores.

b) Requisitos para ser miembro de la comisión.

Estos requisitos establecen por acuerdo entre ambos sectores. Considerando la importancia de las funciones que competen a las comisiones, los integrantes de las mismas cumplirán como mínimo los siguientes requisitos.

Representantes de los trabajadores:

- a) Ser trabajadores del Organismo.
- b) Ser mayores de edad.
- c) Saber leer y escribir.
- d) Tener buena conducta
- e) Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo ó, a falta de este ser electo en la asamblea de los trabajadores.

Representantes del Organismo:

- a) Ser mayores de edad.
- b) Saber leer y escribir.
- c) Tener buena conducta.

Designación de representantes:

a) Estableciendo el acuerdo entre autoridades y sindicato se procederá a designar a sus representantes.

Representación Patronal:

El Organismo notificará por escrito a cada uno de ellos su designación, indicando duración en el cargo y carácter de la designación (representante, titular o suplentes); y se comunicará al sindicato las designaciones efectuadas.

Representantes de los trabajadores:

El sindicato designará a los representantes conforme al procedimiento establecido en su estatuto (El sindicato comunicará la designación de las autoridades y a las autoridades del Organismo).

Funcionamiento de las comisiones:

Es obligación del titular constituir en cada Organismo las comisiones mixtas en las empresas de nueva creación, deberá procederse a integrar la respectiva comisión

Bases generales de integración y funcionamiento:

- a) Las comisiones mixtas pueden contar con subcomisiones en la razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la organización.
- b) Cuando las condiciones de trabajo que rigen el Organismo sean extensivas a los trabajadores de confianza, se podrá integrar una comisión mixta específica para este tipo de trabajadores.
- c) Las comisiones se limitarán a establecer fundamentalmente disposiciones relativas a:
 - Integración de la comisión.

-
- Función de la misma.
 - Periodicidad de las sesiones.
- d) Las comisiones mixtas se integrarán con representantes propietarios de los trabajadores y por igual número de representantes del patrón.
- e) Por cada representante propietario se designará un suplente.
- f) La comisión designará de entre los representantes propietarios un presidente y su secretario de actas...”³⁷

5.5 LA CAPACITACIÓN

El SEPOMEX, a través de un proceso de modernización, tiene entre una de sus estrategias, la de incidir sobre el personal que integra el Organismo para que alcance esté, una mayor competitividad que coadyuve al mejoramiento de la calidad y productividad de los servicios que preste al público usuario y es precisamente la Capacitación y el Desarrollo del personal que compone todo el Organismo. Considerando que es a través de este proceso de capacitación que se llegue a la superación individual y colectiva.

La capacitación dentro del Organismo se ha derivado de las necesidades de las instituciones y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres campos: Capacitación para el trabajo, Capacitación en el trabajo y Desarrollo:

- “...1º Capacitación para el trabajo
- a) Capacitación de preingreso
 - b) Inducción
 - c) Capacitación promocional

³⁷ Idem. p. 180.

2° Capacitación en el trabajo

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana

3° Desarrollo

- a) Educación formal para adultos
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales.. " ³⁸

1° Capacitación para el trabajo, va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea de nuevo ingreso, por ser promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada para el puesto que vaya a ocupar.

2° Capacitación en el trabajo, la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización.

En este marco la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

3° Desarrollo, este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir

³⁸ Calderón Cordova, Hugo. 1985. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. p. 22

a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo ya que por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

SOLICITUD DEL ÁREA USUARIA



ENTREVISTA CON DIRECTIVOS



DISEÑO DEL PROYECTO DEL PROGRAMA



APROBACIÓN DEL PROYECTO



ESTABLECIMIENTO DEL GRUPO COORDINADOR



DETECCIÓN DE NECESIDADES



ELABORACIÓN DEL PROGRAMA



APLICACIÓN DEL PROGRAMA



EVALUACIÓN... "39.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar al personal del SEPOMEX propiciando su actualización y desarrollo para coadyuvar al mejoramiento de la calidad y productividad de los servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Proporcionar Capacitación Especializada en el puesto que desempeña el personal en las diversas áreas.
- b) Que la Capacitación de los módulos que integran el tronco común y los que comprenden la especialización, faciliten la uniformidad de sistemas y métodos de trabajo.
- c) Actualizar y/o perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador para incrementar la productividad y calidad del mismo.
- d) Coadyuvar al desarrollo integral de los empleados del SEPOMEX.

POLÍTICAS PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

- a) Los Administradores deberán dar al personal el apoyo y la facilidades para asistir a los cursos.
- b) Los cursos se impartirán dentro del horario de trabajo.
- c) Los cursos que reciba el trabajador de las Gerencias Postales Estatales deberán ser de la misma calidad, duración y contenido que los impartidos en el Distrito Federal.
- d) Los instructores Internos serán reclutados con el más alto conocimiento del puesto y habilidades en que se desarrollen y que se ajusten al Programa de Capacitación que se aplicará.

e) El contenido de los cursos estará en estrecha relación con el perfil del puesto al que esté dirigido el Programa.

f) La evaluación que se obtenga al aplicar los programas de Capacitación serán de tipo confidencial y para fines exclusivos de estadísticas generadas por el Departamento de Capacitación.

g) La capacitación será obligatoria y estará sujeta a un estricto control de asistencia.

h) El porcentaje mínimo para aprobar cualquier módulo será del 80% de asistencia del participante, y evaluación satisfactoria.

i) El número mínimo de participantes por grupo será de 20 y como máximo de 25.

ÁREA DE OPERACIÓN Y DESARROLLO POSTAL

a) El programa se integra de cinco módulos para cada puesto, de los cuales tres son parte de un tronco común y dos de actividades inherentes al puesto, cuyas características y contenidos se describen en páginas subsecuentes.

b) Cada módulo, tendrá una duración de veinte horas, dando así un total de cien horas para el programa completo por puesto, mismo que se tomará por el participante en forma seriada, es decir, módulo uno, dos, tres; hasta cubrir el programa.

c) Deberán cubrir un mínimo del 80% del total de asistencias en cada módulo para poder aprobarlo. A la vez que al finalizar cada uno, recibirá un documento que acredite su participación en la etapa dada del programa.

d) Para cada módulo se proporcionará al participante literatura técnica, (Antología, Manual, Folletos, Bibliografías, etc.) para apoyar su aprendizaje y se fomentará su aprovechamiento, a la vez que es deseable una participación activa del participante en sus experiencias y conocimientos de los temas en cuestión.

CAPÍTULO 6
LOS CORREOS PARALELOS

En México, las mensajerías y paqueterías privadas han incrementado rápidamente su infraestructura y cobertura expandiéndose de una manera considerable, logrando una posición en el mercado. En algunos casos utilizan al SEPOMEX para cristalizar sus objetivos de entrega esto es por la cobertura con la que cuenta a nivel Nacional e Internacional, sus vías de encaminamiento y desde luego un servicio barato.

Los Correos paralelos utilizan diversas campañas publicitarias y motivacionales, que les permiten comercializarse y ganar presencia ante el usuario, utilizando slogan, en donde ponen de manifiesto la rapidez, confiabilidad, seguridad y calidad entre otras. En este contexto también el SEPOMEX implementa campañas publicitarias, con el propósito de recuperar posición en el mercado, utilizando su programa de modernización de prácticas operativas y administrativas, cuyo objetivo es el cambio de imagen a través de la eficiencia y productividad en la prestación de sus servicios que ofrece al público usuario del Organismo. Además a través de ésta modalidad de venta de servicios tradicionales y nuevos ha buscado la autosuficiencia financiera para lo cual ha realizado acciones como la reestructuración de instalaciones, instalación de nuevos programas y nuevos servicios (MEXPOST, RAPIDPOST Y PAQPOST) que cubre la parte competitiva. Aunado a lo anterior efectúa un análisis tarifario acorde a las condiciones económicas del mercado.

Las empresas que ofrecen los servicios de mensajería y paquetería son aproximadamente 150 de las cuales se pueden identificar las categorías y modalidades de servicio, así como su cobertura.

Conforme a estos indicadores y a la especialidad de los servicios con los que cuenta cada empresa se segmenta el mercado en tres rubros, (Correos paralelos, mensajerías y paqueterías) con el objetivo de visualizar los sectores económicos donde tienen mayor incidencia, estas empresas así como un análisis comparativo de éstas.

CORREOS PARALELOS:

Son empresas pequeñas de corta vida que tienen principalmente mensajería local de grandes usuarios (principalmente bancos).

MENSAJERÍAS.

Empresas nacionales o filiales de empresas internacionales que operan principalmente en los grandes centros urbanos de mayor rentabilidad, manejan principalmente documentos a grandes usuarios. Estas empresas ofrecen también el servicio de transferencia de valores, mensajería y paquetería acelerada a usuarios individuales y corporativos, con un buen índice de calidad.

PAQUETERÍAS

Este servicio es ofrecido por líneas transportistas camioneras y aéreas y está orientado a usuarios individuales de los centros urbanos. Se da en la modalidad de reparto a domicilio.

Entre la competencia del SEPOMEX aparecen Correos como es el caso de D.H.L., Servicio Panamericano de Protección, Estafeta, Estrella Blanca, Paquetería y Envíos, etc.. El Organismo descentralizado SEPOMEX implementa a su vez servicios que puedan competir en el mercado tal es el caso de MEXPOST, PAQPOST, RAPIDPOST.

El servicio D.H.L. consta de mensajería mundial entrega documentos, muestras de exportación, paquetes y carga exprés en cualquier lugar de México y del mundo, además cuenta con una tarjeta que agiliza los servicios y es de uso nacional.

La tarjeta otorga a sus clientes flexibilidad en los envíos, también permite un control total en la cuenta. La tarjeta D.H.L. da acceso a su portador hacia cualquier lugar de México y del mundo, sin la necesidad de pagar en el momento del envío; la tarjeta es dirigida principalmente a vendedores, cobradores, compradores, auditores y en general: todo empleado y ejecutivo que viaje y necesite hacer envíos a cualquier parte del mundo.

EL SERVICIO PANAMERICANO DE PROTECCIÓN.

Este es uno más de los servicios de excelencia que compiten con el SEPOMEX, dentro de sus publicaciones precisan un servicio a través de una capacitación al personal, programas de excelencia; y calidad e ingeniería de servicios

El Servicio Panamericano de Protección originalmente competía a través de precios, a partir de la década de los 80's mediante productos de calidad y

recientemente, con "calidad en el servicio", es decir, por la forma como se proporciona el producto. Así pues, el factor más importante que fortalece la imagen y reputación de una empresa en la calidad de su servicio.

El Servicio Panamericano desarrolla, un modelo de ingeniería de servicios, que se define como: Un enfoque dirigido a mejorar e innovar las relaciones con los clientes, proporcionándole servicios de calidad y valor agregado de manera que sobrepase sus expectativas y con ello se convierta en un cliente satisfecho. La ingeniería de servicios comprende siete fases que son las siguientes:

1. Integrar la práctica de la ingeniería de servicios a los planes estratégicos y ambos centrarse hacia el cliente.
2. Definir una visión y misión de servicio y comunicarla al personal hasta crear una cultura organizacional.
3. Contar con un sistema de información para mantener una base de datos de los clientes.
4. Definir el perfil de los clientes, manteniendo un seguimiento de sus necesidades, deseos y expectativas cambiantes.
5. Orientar la organización hacia el cliente desarrollando al personal para que solucione y tome decisiones con el propósito de darle un servicio de calidad.
6. Manejar la comunicación para diferenciar y posesionar los productos, servicios y empresa.

7. Promover continuamente la innovación en servicios y procesos que culminen con la creación de valor y el mejoramiento del servicio al cliente.

La ingeniería de servicios se ve como una forma de vida organizacional y emocional para servir al cliente y a las demás partes interesadas en una empresa

ESTAFETA

Otro servicio de paquetería que entra a la competitividad en el mercado es el ESTAFETA quien hace la distribución masiva de productos y su política es dirigida hacia los clientes que buscan y se deciden por aquellos proveedores que le ofrecen los productos y servicios de mejor precio. Con esto ESTAFETA pone a disposición su servicio de paquetería.

El servicio de ESTAFETA cuenta para la atención al usuario, a través de;

- Representantes de servicio.
- Flotilla propia de distribución masiva de productos.
- Las entregas se realizan de uno a tres días dependiendo de su destino.
- Utiliza una guía que no tiene fecha de caducidad para que sea empleada como más convenga.
- Acepta paquetes de cualquier tamaño y peso.
- Sus guías son de cinco rangos de peso máximo.
 - Ofrece descuentos del 3 al 18% según el volumen de guías que se adquieran

El servicio de Estafeta da a conocer:

- a) Garantía de entrega.
- b) Cobertura.

-
- c) Distribución de productos (a nivel nacional paquetes de cualquier tamaño y peso en forma rápida y segura).
 - d) Atención personalizada.
 - e) Calidad.
 - f) Rastreo (detección de los envíos).

Uno más de los llamados Correos paralelos que entran a éste proceso es el OS (Oversea Courier Service Co. LTD). el cual fue fundado en 1957 con la colaboración de los principales periódicos como , NIPON, KEISAI, MAINICHI, YOMIURI, y otros con el fin de despacharlos a los clientes al exterior.

Su experiencia en el campo en el cual se requiere rapidez, seguridad y economía están aprovechados en la organización de distribución de OCS y es de ésta manera:

- a) OSC cuenta con una red de agencias y oficinas en todo el mundo.
- b) El sistema de seguridad para la recepción opera en forma múltiple que consiste en la verificación de los paquetes y documentación, sistema de apoyo para casos de emergencia, control computarizado, etc...
- c) Con una llamada telefónica OCS se encargará de la recolección, clasificación, documentación, diligencias aduaneras, transporte, recepción y entrega de los paquetes o documentos.
- d) Los servicios de OCS desde el exterior hacia el Japón rápidamente se hacen las diligencias requeridas en las oficinas OCS en el exterior y la mayoría de los enviados llegan al aeropuerto el mismo día.

CONCLUSIONES

En el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994, se estableció la modernización de las Telecomunicaciones. Dentro de este contexto, el Correo, instrumentó un programa de trabajo el cual estaba orientado hacia el cambio estructural y la modernización del Organismo Descentralizado

Pero para llegar a este programa era necesario que al interior se hiciera un diagnóstico con la finalidad de valorar en qué condiciones estaba operando, dentro de este diagnóstico se detectó lo que se describe a continuación.

Al interior del País existía una infraestructura postal deficiente para atender al 100% de la población. Una baja calidad en la prestación del servicio (que se reflejó en la irregularidad de la entrega del Servicio de Correo). Desarrollo incipiente de nuevos servicios que pudieran apoyar el desarrollo industrial y comercial del País. Una mala administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros entre otros, aunado a esto la falta de consecución de programas de sexenios anteriores, por el desconocimiento del personal entrante.

Sin embargo dentro dentro de las políticas oficiales en el Plan Nacional de Desarrollo para éste sector se establecería la modernización que apoyaría el desarrollo nacional, diversificándose, mejorando su calidad, ampliando su

cobertura en áreas urbanas y extendiéndose a zonas rurales, mejorando tarifas.

"...El Servicio Postal Mexicano se reestructurará para garantizar oportunidad, seguridad e inviolabilidad de las piezas postales. Se consolidará la operación de los centros postales de clasificación. Se implementarán sistemas modernos de encausamiento y distribución. Se ampliará la capacidad de reparto de correspondencia y se extenderá la cobertura a áreas urbanas marginadas y el medio rural, donde existe demanda insatisfecha. Se sangrarán las finanzas del Servicio Postal mediante la modernización de los servicios actuales y se aumentarán los ingresos por servicios competitivos de mensajería de alta calidad..."³⁹

Lo que traería como resultado la instrumentación de programas a lo estipulado por el P.N.D. que fueron en un momento determinado la base del programa de Modernización y cambio estructural, el cual consistió en modernizar sistemas administrativos y operativos, mejorando los tiempos de entrega, ampliando la cobertura en el medio rural y colonias populares, reforzando la atención a grandes usuarios, teniendo en consideración el mejoramiento (sin llegar a la excelencia) en términos de oportunidad y seguridad en la entrega de correspondencia.

El Servicio Postal como parte de las actividades económicas terciarias apoya al crecimiento de las actividades productivas. Estas actividades consisten en brindar al público usuario servicios en las comunicaciones permitiendo la interacción entre la sociedad propiciando la actividad comercial e industrial.

³⁹ Calderón Cordova, Hugo. 1985. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. p. 36

ha favorecido el intercambio entre mercancías y ha puesto en comunicación lugares que por su ubicación Geográfica estarían sin ellas. El correo es uno de los principales medios de comunicación en el mundo por lo que ha apoyado a los servicios de salud, educación cultura. Transporta animales vivos para su estudio a instituciones como Salubridad U.N.A.M. etc. así mismo Libros de texto gratuitos, Medicamentos etc. Apoya a Instituciones de servicios como la Tesorería, Pago a pensionados, Seguros de vida, y Expedición de documentos de identificación a nivel Nacional e Internacional entre otros.

Se llevaron y se llevan a cabo acciones que permitirían, acelerar la entrega de correspondencia. Se incrementó la seguridad y vigilancia, de igual manera se fortaleció la recolección, distribución y entrega de correspondencia.

En cuanto a esta última, se restauró y se siguen restaurando las rutas postales y circuitos de distribución, así como los rumbos de reparto de acuerdo a la estructura del Código Postal, con la finalidad de agilizar y hacer eficiente el transporte de la correspondencia en el Territorio Nacional.

Se instalaron Buzones Expresos en el Distrito Federal, así mismo se implantaron Sistemas de unidades de Correo Móvil. En lo que respecta la seguridad postal se supervisan las oficinas de mayor manipuleo.

Las Autoridades y Sindicato del Organismo concertaron firmando Comisiones Mixtas, como es el caso de Seguridad e Higiene, y Capacitación, sin embargo faltó una infraestructura suficiente para ello, pero como toda burocracia se consolidó.

En lo que respecta a Seguridad e Higiene, se formaron comisiones de vigilancia con respecto a la Seguridad de las oficinas, que repercutiría en los

empleados, con lo relacionado a la Higiene se contrataron empresas que ofrecen servicios de limpieza.

En relación a la Capacitación, se implementaron programas dirigidos al y para el puesto, principalmente a aquellos que desarrollan actividades operativas y de servicio, en las que la característica principal fue reportar números en lugar de una evaluación y un seguimiento.

Se aplicaron programas de remodelación y mantenimiento de oficinas y del equipo postal para la venta de imagen.

En el seno del Organismo se implementó la comercialización del servicio, el cual está representado por usuarios de la rama industrial, el comercio, los servicios bancarios y el sector gobierno.

Aunado a esto se buscó diversificar los servicios postales que apoyaron el crecimiento industrial y comercial, pero con una incipiente infraestructura, y personal de nuevo ingreso que desconocía el servicio de correo, escasamente capacitado.

Se establecieron programas de ventas a través de atención personalizada a grandes y medianos usuarios a través de promotores y ejecutivos de cuenta.

La mercadotecnia por Correo se desarrolló con servicios como propaganda comercial, ventas por Correo entrega asegurada de mercancías y de pagos.

El Correo Mexicano estableció diversos servicios de mensajería y de paquetería especializada como fueron MEXPOST, RAPIDPOST, y PAQPOST, a fin de recuperar este importante mercado y apoyar el desarrollo comercial e industrial.

Así mismo, se establecieron programas de mejoramiento de la calidad del diseño e impresión de las estampillas postales. También se definió como estrategia una mayor difusión de la Filatelia Mexicana, mediante programas de comercialización apoyados con sus respectivas exposiciones, en ferias y eventos sociales en cada estado.

Se implementaron emisiones filatélicas conmemorativas y especiales. Se realizan talleres infantiles de promoción filatélica, para motivar a los niños en el arte de coleccionar timbres, pero sin ningún requerimiento de los resultados.

Se amplió la Estructura Orgánica tomando como base las necesidades del Correo social y comercial, tanta que hubo duplicidad de funciones.

Se establecieron sistemas de control de los recursos humanos, materiales y financieros. Para lograr la estabilidad en las relaciones laborales, se realizaron diversas acciones entre las que destacó la firma del convenio de productividad y las condiciones generales de trabajo.

PROPUESTAS

Para concluir con mi trabajo de la modernización del servicio postal mexicano, incluyo algunas propuestas que pudieran servir para mejorar su desarrollo .

A pesar de que ha habido esfuerzos por cumplir lo establecido por la administración pública federal en materia de modernización del Servicio Postal Mexicano, necesita aún un esfuerzo mayor en el sentido de que no es únicamente complacer las políticas de estado sino también a la sociedad en general, para lo cual se considero necesario proponer algunas necesidades del proceso mismo de la modernización, como es el caso de los estudios socioeconómicos y de mercado en aquellas poblaciones donde el correo a ampliado su cobertura (con la finalidad de acercarla más a la población que requiere de este servicio). Para esto es conveniente destacar los convenios solidarios que se dieron en la sociedad y los gobiernos de los Estados , adecuando y fortaleciendo la función social. Así mismo el establecimiento de programas de capacitación integral tomando en cuenta al factor humano como parte fundamental del desarrollo, detectando necesidades, planeando, organizando y dirigiendo sus acciones, que comprenden desde el personal de intendencia al personal directivo. Revitalizando lo que anteriormente fue la Escuela Postal, donde asistían trabajadores para su actualización, hijos de los mismos para su formación y lo que sería conveniente es que el usuario

recibiera este tipo de información para el mejor uso del mismo, desde particulares hasta Instituciones y empresas.

Una de las cosas en que también se penso, fue la creación de estímulos al personal tanto de económicos como de reconocimiento a su labor, tomando en cuenta su trayectoria y productividad que les permitan poder concursar en plazas que contribuyan a su mejoría, en base a perfiles del puesto previamente determinados, no solo en plazas de base sino también de confianza.

Es importante resaltar que para una organización funcione es necesario el personal que se seleccione para dicha finalidad, por lo que se ve conveniente la necesidad de una adecuada selección dirigida concretamente al y para el puesto que se requiere (no mediante influencias o amiguismos sexenales.).

Un aspecto que se ha descuidado es llevar a cabo una adecuación tarifaria que lo lleve a la delantera en cuestión de precios con relación a los correos paralelos, conjuntamente con una infraestructura comercial con dirección al mercado de la oferta y la demanda y desde luego con una simplificación administrativa de algunos servicios que presta el organismo y que sean de gran utilidad en su trabajo, como es el caso del Reembolso y el Poste Restante entre otros.

Para que lo anterior proceda es necesario una modificación en la Estructura Orgánica, no es necesario que sea muy amplia para que funcione, simple y sencillamente se debe buscar la adaptación al mercado ampliándose en sus áreas de servicios y de operación, es decir las de reparto, las de distribución, rutas postales (revisando permanentemente los itinerarios, circuitos y rutas postales, así como su contratación).

Con la entrada de la tecnología el correo adquirió equipo de cómputo rentado y propio, así mismo la entrada a internet, sin embargo las áreas operativas y de servicios carecen de este equipo, esto provoca que los trámites sean aún más engorrosos y que las oficinas de atención al público no cuenten con este instrumento, para efectuar óptimamente su función. Aunado a lo anterior los materiales que se les provee en las oficinas es de baja calidad, restringido y en algunos de los casos el abasto nulo. El equipo de trabajo como es el vestuario del cartero y del empleado postal, es de baja calidad, incompleto e insuficiente.

Para que podamos hablar de calidad se hace importante una buena comunicación y atención permanente con las instituciones, organizaciones, empresas públicas y privadas estando a la vanguardia de sus necesidades y contar con un mercado cautivo, si a esto podemos integrar la continuidad de los programas y proyectos dándoles una evaluación y un seguimiento, considerando en este proceso al elemento costo-beneficio sería de gran valor, refelejándose en los planes y programas previamente establecidos ya que si no se así se pierde la consecución de los programas ya establecidos y que generaron un costo. Lo anterior mencionado hace que no se puedan implementar los círculos de calidad, por lo que se propone fomentar la visión de calidad, productividad, eficiencia y eficacia dentro de los mandos de decisión.

En mi opinión todo lo que administra el Estado, lo contamina, lo saquea, lo inutiliza y sobre todo lo usa para beneficios personales de quienes lo dirigen por eso se propone la desincorporación de la Administración Pública Federal, convirtiéndola de participación social, donde el trabajador pueda participar de la toma de decisiones y su fondo para el retiro, en lugar de que lo administre la banca, sea el organismo, a través de una representación (que no tenga nada

que ver con el sindicato, ni compromiso con los funcionarios.) que informe cada determinado lapso de tiempo los logros obtenidos.

Una más de las posibilidades del Servicio Postal Mexicano para la recuperación del mercado es el género epistolar que a través de los años se ha perdido invitando a la sociedad a escribir cartas , no olvidemos que este medio ha sido utilizado por grandes hombres como Nicho, Carlos Mar etc. y que no únicamente da paso a una forma de la apropiación de la cultura, sino que también se da el intercambio de la comunicación entre particulares.

Ampliar la supervisión y la contraloría en cuestiones de vigilancia del funcionamiento del correo mejoraría aún más el servicio de correo.

BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE GÓMEZ, EDUARDO. La Historia de México es la Historia del Correo. Edición del autor. México . 1987. 120 pp.

CALDERÓN CORDOVA, HUGO. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Trillas. México. 1985.

CARDENAS DE LA PEÑA, ENRIQUE. Historia de las Comunicaciones y los Transportes: El Correo. SCT. México. 1987. 278 pp.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS DE LA D.G.C. . Manual de organización. SCT. México. 1984. 110 pp.

DEPARTAMENTO TÉCNICO Y DE ORGANIZACIÓN. Guía Postal Mexicana. SCOP. México. 1953.

GERENCIA DE PLANEACION. Prontuario Estadístico 1994. SEPOMEX.. México. 86pp.

LICK DE WEISS, SUSAN y LÓPEZ VELASCO DE FAUBERT ANA LUISA, Como Investigar en Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México. 1984, 157 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Publica 1990-1994. Diario Oficial de la Federación, abril 16 de 1990. México.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Ley del Servicio Postal Mexicano. Diario Oficial de la Federación diciembre 24 de 1986. México.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Secretaria de Programación y Presupuesto. México. 1989, 143 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. . Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. México. 1989.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Programa Nacional de Capacitación y Productividad. México . 1984, 180 pp.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, Memoria 1988-1994. SCT. México. 1994, 317 pp.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, Manual de Organización del Servicio Postal Mexicano 1994. México. 1994.

SERVICIO POSTAL MEXICANO, Prontuario Estadístico 1994. México. 1994,

SERVICIO POSTAL MEXICANO, Programa Institucional de Mediano Plazo 1989-1994. México. 1994.

SIRVENT, CARLOS, De la Modernización a la Democracia. Facultad de Ciencias Políticas y sociales, UNAM. 1987 México. 109 pp.

SIRVENT, CARLOS, La Burocracia. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. 1977 México. 95 pp.