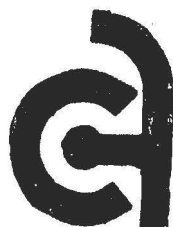


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR  
CENTRAL Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

EDUARDO	BARRAGAN	GUIZAR
FRANCISCO	GARCIA	PEREZ
MIGUEL	ALVAREZ	TORRES
PEDRO	VILLALBA	MORALES

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. E. Y C. P. JORGE LUNA DURAN

México, D. F.

1977

8583



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICAMOS:

A LA UNAM:

POR LA OPORTUNIDAD QUE NOS  
BRINDO AL PERMITIRNOS EN-  
TRAR A SU SENO, Y PROPOR-  
CIONARNOS LOS MEDIOS POR  
LOS CUALES HABREMOS DE VA-  
LERNOS EN EL FUTURO A NI-  
VEL PROFESIONAL.

A NUESTRO DIRECTOR DE SEMINARIO  
DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA:

POR HABER SABIDO ORIENTARNOS HA-  
CIA EL TRABAJO A REALIZAR Y LA  
MANERA MAS ADECUADA DE HACERLO.

A TODOS AQUELLOS:

QUE DE ALGUNA MANERA NOS AYU-  
DARON A CONCLUIR EL PRESENTE  
TRABAJO DE INVESTIGACION AGRA-  
DECIENDO MUY ATENTAMENTE SU  
COLABORACION

A MIS PADRES:

CON MI ETERNO AGRADECIMIENTO  
POR EL APOYO QUE ME BRINDARON  
PARA EL FELIZ CUMPLIMIENTO DE  
ESTA ETAPA DE MI VIDA.

A MIS HERMANOS:

POR LOS ESTIMULOS RECIBIDOS  
EN CADA UNO DE LOS MOMENTOS  
MAS DIFICILES EN LA REALIZA-  
CION DE MIS ASPIRACIONES.

A SILVIA:

CON EL ESPECIAL AGRADECI-  
MIENTO POR SU POSITIVO  
APOYO EN LA CONSECUSION  
DE MIS OBJETIVOS.



# I N D I C E

	<u>HOJA</u>
Introducción	
CAPITULO I Antecedentes Históricos y Orígenes de la Reforma Administrativa	
I.1 Evolución Histórica del Sector Público	1
I.1.1 Los Departamentos Administrativos	8
I.1.2 Las Comisiones de Eficiencia	9
I.2 Análisis General de la Administración Pública	10
I.2.1 Organización y Funcionamiento del Sec- tor Público	10
I.2.2 La Planeación de la Administración Pú- blica	11
I.2.3 La Distribución de Funciones entre el Sector Público	13
I.2.4 Los Procesos Administrativos	17
I.2.5 Los Centros de Decisión	19
I.2.6 Los Niveles Jerárquicos y Líneas de Mando	21
I.2.7 Los Sistemas de Control Administrativo	22
I.3 Macro y Micro Reformas	24

CAPITULO II	Metodología del Programa de Reforma Administrativa	
II.1	Concepto de Reforma Administrativa	27
II.1.1	Objetivos y Políticas de la Reforma Administrativa	28
II.2	Marco de Referencia	32
II.2.1	Instituciones	35
II.2.2	Sectores y Sistemas	36
II.2.3	Estrategia de la Reforma Administrativa	39
II.3	Programas y Acuerdos del Plan Global de Reforma Administrativa	43
II.4	Instrumentos y Mecanismos de la Reforma Administrativa	100
II.4.1	Comisiones Internas de Administración	101
II.4.2	Unidades de Programación	103
II.4.3	Unidades de Organización y Métodos	106
CAPITULO III	Integración y Dirección de los Programas de Reforma Administrativa	109
	Planeación	114
	Ejecución	121
	Control	128
III.1	Análisis e Interpretación de la Información	135

	HOJA
CAPITULO IV Evaluación de la Reforma Administrativa	157
IV.1 Importancia de la Reforma Administrativa en el ámbito de la Administración Pública	157
IV.2 Criterios Administrativos de Evaluación sobre la Información Obtenida	161
IV.3 Alcances obtenidos en materia de Reforma Administrativa	186
IV.4 Análisis de la Reforma Administrativa en función de los medios logros y perspectivas	201
CONCLUSIONES	205
ANEXOS	208
BIBLIOGRAFIA	218

## INTRODUCCION.

La administración como disciplina, se puede aplicar en todos los organismos sociales y, de hecho se presenta en empresas e instituciones en los sectores tanto público como privado. La administración pública requiere de una serie de métodos, sistemas y procedimientos eficientes, para asegurar en un país, las posibilidades de desarrollo económico con justicia social. En el caso de México, la Reforma Administrativa ha permitido al Gobierno en todos sus niveles, tratar de llevar a cabo el mejoramiento operativo para lograr un servicio integral.

A través de nuestro trabajo hemos sido informados de una manera general, pero reveladora, de los esfuerzos realizados por las dependencias y organismos públicos, en materia de Reforma Administrativa, en cumplimiento de las disposiciones del Ejecutivo Federal.

A la administración pública se le ha encomendado el cumplimiento de objetivos encaminados a consolidar un desarrollo nacional independiente y justo, mediante la elevación de la eficiencia y el fortalecimiento de la capacidad de acción del Sector Público. Se han establecido mecanismos e instrumentos con el fin de encontrar una mejor organización de la Administración Pública Federal; a la coordinación funcional entre las instituciones que la integran; con responsabilidades decisorias desconcentradas; a contar con elementos humanos capaces en cuanto a su aptitud y su vocación de servicio; con instrumentos operativos tendientes al mejor aprovecha-

miento de los recursos materiales y financieros; y con órganos de evaluación para efectuar los correctivos necesarios.

A partir de las Bases para el Programa de Reforma Administrativa, publicadas en 1971, se establecieron criterios programáticos que han permitido evaluar los resultados y las experiencias, señalar los obstáculos, establecer prioridades para la acción futura y definir las responsabilidades.

La recopilación de los datos en la fase de investigación, nos llevó al conocimiento de experiencias, de avances y también de factores limitantes, que nos revela que la función de la Reforma Administrativa exige, por parte de sus promotores y beneficiarios, una actitud de permanente confrontación crítica y autocrítica ante los proyectos y las estrategias, los resultados y las condiciones en que se trabaja.

Con la llegada al poder de los precursores de la Reforma Administrativa se presenta un panorama más halagueño, en virtud de que básicamente formaron parte de la Comisión de Administración Pública que funcionó de 1965 a 1970, y cuyo presidente fué el ahora primer mandatario de la Nación.

En términos generales todo ciudadano progresista se pronuncia en favor de los cambios que exige la marcha evolutiva de nuestro país.

CAPITULO I - ANTECEDENTES HISTORICOS Y ORIGENES DE  
LA REFORMA ADMINISTRATIVA

## CAPITULO I - ANTECEDENTES HISTORICOS Y ORIGENES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

### I.1 Evolución Histórica del Sector Público.

La organización pública que data desde el México Independiente (1821) y que estaba constituido por cuatro Ministros (De Estado y del Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores, De Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos, De Estado y del Despacho de Guerra y Marina, De Estado y del Despacho de Hacienda), estaba obligada a proponer a la Regencia las reformas y mejoras que pudieran convenir al Estado y al bien general en todas las ramas de su administración.

En 1835 se creó un quinto Ministerio al dividirse El Ministerio de Estado y del Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores, en el Ministerio de Relaciones Interiores y, en el del Exterior. A mediados de 1853 se creó un sexto Ministerio con el nombre de Fomento, Colonización, Industria y Comercio.

Con la llegada al poder del partido liberal, El Ministerio de Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos se convirtió en 1869 en Secretaría de Justicia e Instrucción Pública. Bajo el gobierno de Don Porfirio Díaz se crearon en 1891 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, y en 1896 la

del Consejo de Salubridad. Fué hasta 1913 cuando se dividió la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública, en una de Justicia y otra de Instrucción Pública.

Con el triunfo de la Revolución, la carta de 1917 señaló dos modalidades para la creación de los órganos centrales: Las Secretarías y Departamentos de Estado; en ese mismo año se hizo desaparecer la Secretaría de Justicia, asignando las funciones que desempeñaba a los órganos correspondientes a ese poder.

El Departamento Universitario y de Bellas Artes vino a fomentar la educación superior y a su titular se le dió el cargo de la Universidad Nacional. En 1921 se creó la Secretaría de Educación Pública asumiendo las funciones de la desaparecida Instrucción Pública. En 1922 se creó el Departamento Autónomo de Estadística Nacional; en 1929 el Departamento Universitario pasó a formar parte del régimen descentralizado como UNAM.

En 1930 se promulgó la ley sobre Planificación General de la República que pretendía coordinar y encauzar las actividades de las distintas dependencias del Gobierno. En 1932 el Departamento Autónomo de Estadística pasó a ser Dirección General dentro de la naciente Secretaría de Economía; en ese mismo año se encomendo a la Oficina Técnica Fiscal y de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda, la facultad de hacer estudios para organización adminis



trativa, coordinación de actividades y sistemas de trabajo para lograr eficiencia en los servicios públicos.

También en esa década se recurrió a una tercera modalidad de instituciones públicas con la creación de Organismos Descentralizados y de Participación Estatal, en 1937 se dividió la Secretaría de Guerra y Marina en la Secretaría de la Defensa Nacional y el Departamento de Marina, este último se elevó a la categoría de Secretaría en 1941, el Departamento de Trabajo se convirtió en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En 1943 se creó la Secretaría de Salubridad y Asistencia al fusionarse la antigua Secretaría de Asistencia con el Departamento de Salubridad.

En 1953 la Secretaría de Hacienda estableció el Comité de Inversiones, el cual pasó en 1954 a depender directamente del Presidente de la República.

En 1958 se creó la Secretaría de la Presidencia para auxiliar al ejecutivo en la planeación, coordinación y evaluación del desarrollo económico y social así como en la programación del gastos público, (ver Fig. I.1.) El 13 de marzo de 1959 por decreto se constituyó la junta de gobierno de los organismos o empresas del Estado como órgano administrativo dependiente de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

En 1965 se creó en la Secretaría de la Presidencia, por acuerdo verbal del Subsecretario, la Comisión de Administración Pública, señalando como objetivos:

1. Dictaminar la más adecuada estructura de la administración Pública y las modificaciones que deberían de hacerse en su organización.
2. Proponer reformas a la legislación y medidas administrativas que procedan.

En 1965 se aprobó una nueva ley para el control de los organismos y empresas de participación estatal; en diciembre de 1970 se publicó una nueva versión de esta ley, ampliando también el control a las empresas en que el Estado participa en forma minoritaria. En acuerdos de enero y marzo de 1971, se ordena la creación de Comisiones Internas de Administración y de Unidades de Programación y Organización y Métodos, en las dependencias del Ejecutivo, para cuya coordinación, la Secretaría de la Presidencia creó las direcciones de Estudios Administrativos y de Estudios Económicos, así como las recientes reformas a la ley para el control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

En 1977 se inician una serie de reformas en la Administración Pública, creándose la Secretaría de Programación y Presupuestos y

el departamento de Pesca, fusionándose la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y Asignándoles funciones a la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y a la de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, y asimismo desapareciendo de la categoría de Secretaría la de la Presidencia.

Las Unidades de Organización y Métodos se crearon como sigue:

1. Sría. de Patrimonio Nacional	1974
2. Sría. de Industria y Comercio	Oct. de 1959
3. Sría. de Comunicaciones y Transportes	Ene. de 1965
4. Sría. de Hacienda y Crédito Público	Jul. de 1965
5. Sría. de Gobernación	Ago. de 1966
6. Sría. de Recursos Hidráulicos	Feb. de 1967
7. Depto. del Distrito Federal	Feb. de 1967
8. Sría. del Trabajo y Previsión Social	May. de 1968
9. Depto. de Asuntos Agrarios y Col.	Ene. de 1971
10. Sría. de Educación Pública	Feb. de 1971
11. Sría. de la Presidencia	Feb. de 1971
12. Sría. de Marina	Feb. de 1971
13. Sría. de Agricultura y Ganadería	Mar. de 1971
14. Sría. de Salubridad y Asistencia	Abr. de 1971
15. Sría. de la Defensa Nacional	Abr. de 1971
16. Sría. de Obras Públicas	1971

- |  |      |
|--|------|
| 17. Sría. de Relaciones Exteriores   | 1971 |
| 18. Depto. de Turismo  | 1971 |
| 19. Procuraduría Gral. de la República                                     | 1971 |
| 20. Procuraduría Gral. de Justicia del<br>Distrito y Territorios Federales | 1971 |

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS

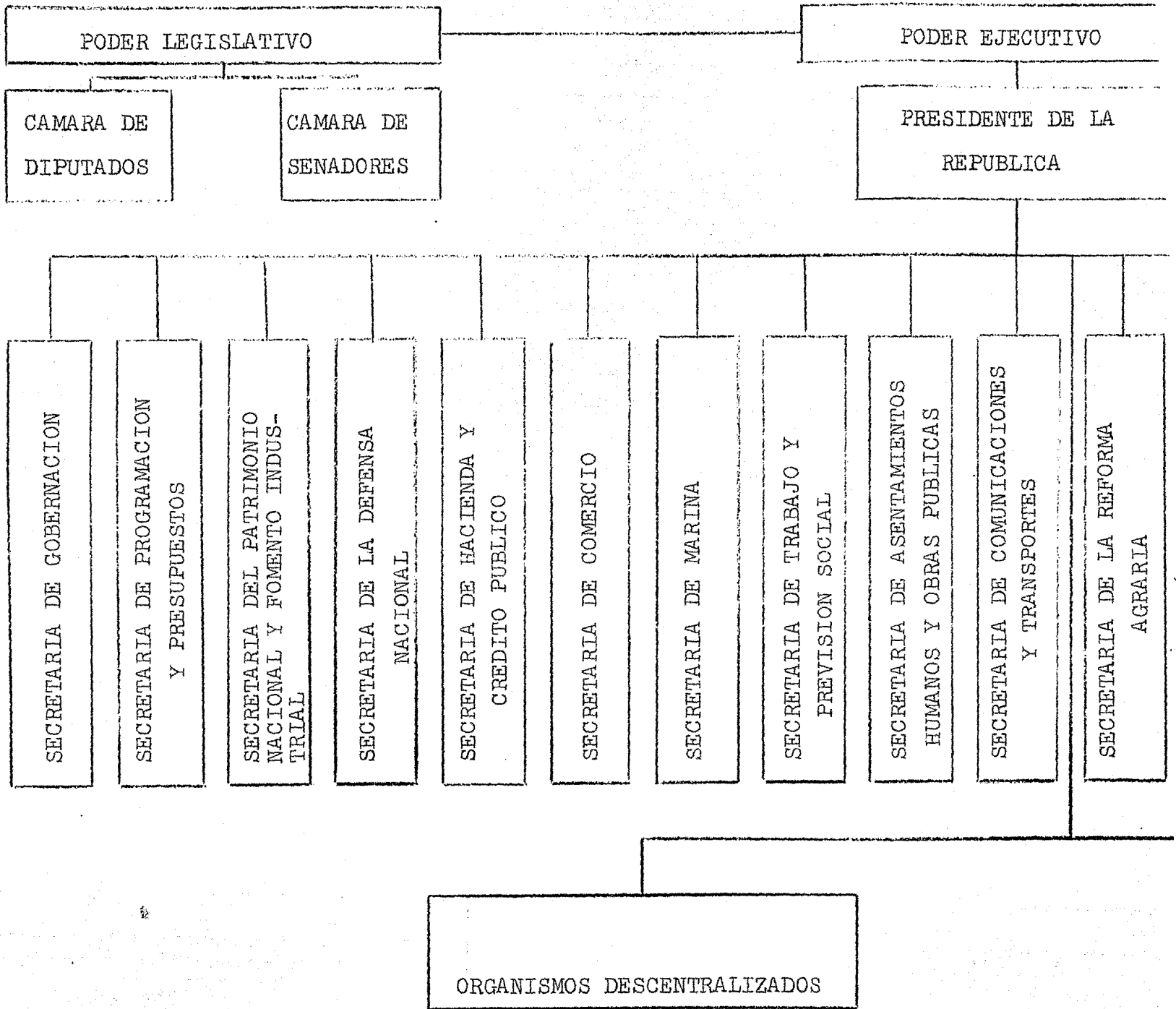


Figura I.1 Organización del Gobierno Federal a partir de 1977 dond Estructura, incluyendo la desaparición de la Secretaría

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

EJECUTIVO

MINISTERIO DE LA  
PRESIDENCIA

PODER JUDICIAL

SUPREMA CORTE DE  
JUSTICIA DE LA NACION

SECRETARIA DE COMUNICACIONES  
Y TRANSPORTES

SECRETARIA DE LA REFORMA  
AGRARIA

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y  
RECURSOS HIDRAULICOS

SECRETARIA DE TURISMO

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y  
ASISTENCIA

SECRETARIA DE RELACIONES  
EXTERIORES

SECRETARIA DE EDUCACION  
PUBLICA

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO  
FEDERAL

DEPARTAMENTO DE PESCA

PROCURADURIA GENERAL DE  
LA REPUBLICA

EMPRESAS DE PARTICIPACION  
ESTATAL

...ir de 1977 donde se observan modificaciones de  
...e la Secretaría de la Presidencia.

### I.1.1 Los Departamentos Administrativos.

La Constitución de 1917, posiblemente sea la primera transformación sistemática y global del Ejecutivo Federal del presente siglo, ya que creó la figura jurídica de los Departamentos Administrativos, encargándoles la provisión de diversos servicios comunes a todo el sector público, tales como las adquisiciones, los abastecimientos y el control administrativo y contable.

Por ejemplo, el Departamento de Contraloría que funcionó de 1917 a 1934, tuvo entre otras atribuciones las de realizar estudios tendientes al mejor funcionamiento de la Administración Pública.

De 1928 a 1932, funcionó dependiendo directamente del titular del Ejecutivo, un Departamento del Presupuesto de la Federación, encargado de estudiar la organización administrativa, coordinar actividades y sistemas de trabajo para lograr eficiencia en los servicios públicos.

En el sexenio 1971 a 1976 funcionaban todavía el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización y el Departamento de Turismo, los cuales en el transcurso del mismo sexenio tomaron la categoría de Secretarías al crearse la Secretaría de la Reforma Agraria y la Secretaría de Turismo.

Actualmente funciona para la regulación de los habitantes de la Ciudad de México, el Departamento del Distrito Federal, que es también el proveedor de todos los servicios públicos que son necesarios en la misma.

Con las nuevas reformas a la administración pública, se trata de regular un campo potencialmente rico en la República Mexicana, dada su gran extensión de costas, con la creación del Departamento de Pesca.

#### I.1.2 Las Comisiones de Eficiencia

Posteriormente, por disposición de las leyes de Secretarías de 1935 a 1939 y siguientes, se sentaron las bases para que los titulares de cada dependencia del Sector Público se encargaran de dirigir, las modificaciones internas de sus respectivas instituciones, delegando funciones en sus subalternos, de acuerdo con ciertos requisitos.

En algunas dependencias funcionaron durante cierto tiempo las llamadas comisiones de eficiencia, encargadas de racionalizar el aprovechamiento de los recursos existentes en el Sector Público.



## I.2 Análisis General de la Administración Pública.

### I.2.1 Organización y Funcionamiento del Sector Público

En México la Administración Pública se presenta como una pluralidad de órganos y organismos compuestos, unificados por su subordinación inmediata o mediata al poder ejecutivo, enfocados al cumplimiento de objetivos constitucionales y la realización de programas gubernamentales.

El poder Ejecutivo realiza sus actividades a través de Secretarías y Departamentos de Estado, gobiernos de los Estados y Territorios Federales y las Comisiones Intersecretariales, que constituyen el Sector Centralizado; y conforme a sus fines específicos, por medio de los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, pero que de hecho controla el Estado, los Fideicomisos, las Comisiones Multidependientes o Mixtas, las Instituciones Nacionales de Crédito y las Instituciones Nacionales de Seguros y de Fianzas.

Una gran parte de estos organismos, surgieron para realizar funciones relacionadas con el desarrollo económico y social; cuando las necesidades del país así lo requerían, se estableció una Secretaría, un organismo descentralizado o se participó en una empresa mercantil común, como resultado de lo anterior, el poder

Ejecutivo Federal, cuenta actualmente con una grande y compleja organización.

Algunos órganos de esta Macro-organización se hayan eficientemente administrados, con objetivos y políticas bien definidas; otros tienen baja eficiencia administrativa, objetivos confusos y carecen de políticas explícitamente establecidas.

En el momento de elaborar un plan de desarrollo de acuerdo con las técnicas modernas, hay necesidad de precisar con el mayor detalle posible, dentro de esta Macro-organización del poder Ejecutivo Federal, las funciones y responsabilidades de cada unidad, así como los sistemas de trabajo y coordinación, que permitan elevar la eficiencia de todo el Sector Público Federal.

La ley de Secretarías y Departamentos de Estado encomendó a la Secretaría de la Presidencia, la planeación, coordinación y evaluación del desarrollo económico y social, la programación del gastos público, la coordinación de los programas de inversión de la Administración Pública y el estudio de las modificaciones que a ésta deben hacerse.

### 1.2.2 La Planeación de la Administración Pública

La Comisión de Administración Pública, realizó una investigación directa en las Secretarías y Departamentos de Estado, para veri-

ficar los aspectos principales de la organización y el funcionamiento de unas y otros.

No encontrándose, propiamente, instrumentos para la planeación administrativa encargados de estudiar y analizar la organización técnica de las actividades, para elevar la eficiencia y preveer, en su caso, futuros cambios de estructura y procedimientos.

La estructura y procedimientos principales de trabajo de las diferentes Secretarías y Departamentos de Estado, están determinados de una manera amplia y en ocasiones confusas, en las normas legales reglamentarias y administrativas, que se han ido estableciendo a lo largo del tiempo, sin que se haya hecho una depuración, selección, actualización y codificación de las mismas.

No se encontraron reglamentos interiores en todas las dependencias, cuando existen, se trata casi siempre de documentos francamente obsoletos; incluso los reglamentos interiores elaborados recientemente, adolecen de graves deficiencias; quieren abarcarlo todo, pretenden ser un manual de organización de la Secretaría o Departamento de Estado, manual de algunos puestos principales de la dependencia (Secretario de Estado, Subsecretario, Oficial Mayor y algunos Directores), un reglamento para el manejo de personal, etc.; y es imposible que un solo documento que además se ha confeccionado de una manera empírica, pueda sustituir a los diferentes instrumentos que recomiendan las técnicas administrativas, pues en ningún

caso había los elementos administrativos modernos que requiere un gran organismo público por lo tanto, semejantes instrumentos administrativos demandan la existencia de oficinas técnicas que los elaboren.

Así encontramos que solo dos Secretarías contaban con oficinas de Organización y Métodos en el sexenio de 1965-1970, lo que da una idea de la falta de investigación sobre las estructuras de los sistemas de Administración y Operación, y consecuentemente, de la ausencia de Planeación Administrativa.

En algunas dependencias se ha logrado una adecuación empírica del aparato administrativo a los programas de trabajo, este es un punto en el que la experiencia del servidor público típico, ha demostrado su capacidad, inteligencia y sentido práctico pero hay duplicidad de funciones, falta de sistemas de comunicación y otras deficiencias, que solo podrán corregirse con una Planeación Administrativa Técnica diseñada para servir a largo plazo y aplicada directamente por las autoridades de cada Secretaría o Departamento de Estado.

### 1.2.3 La distribución de funciones entre el Sector Público.

A nivel de Secretaría y/o Departamento de Estado, la Comisión de Administración Pública, realizó dos análisis: uno sobre la división de funciones señaladas en la Ley de Secretarías y Departamen-

tos de Estado, y otro sobre la distribución de funciones que presentan dos problemas:

1. Su conveniencia desde el punto de vista puramente administrativo (aspectos de duplicidad, determinación de campos de actividad y sistemas de comunicación, problemas de eficiencia, etc).
2. Su conveniencia desde el punto de vista de planeación del desarrollo económico y social del país.

Con respecto al primer punto se considera, que en términos generales, la distribución de funciones que señala la actual ley de Secretarías y Departamentos de Estado, es conveniente desde el punto de vista administrativo (al menos al inicio de la Reforma Administrativa). Presenta, sin embargo, ciertos problemas que son considerados posteriormente.

Con respecto al segundo punto, se considera la necesidad de hacer un estudio de la administración, ya no por ramas, sino por sectores de actividad económica y social.

Al analizar las cuestiones que se derivan del primer punto, el puramente administrativo, se encontró lo siguiente:

- a) Hay muchas situaciones de duplicidad (funciones concurrentes) que deberían revisarse en cada caso (con la participación de

las Secretarías y/o Departamentos de Estado que las tuvieran) para establecer la conveniencia o inconveniencia de dicha duplicidad y los sistemas de coordinación y responsabilidad apropiados.

- b) Hay un número excesivo de funciones por exclusión (materias que se atribuyen en forma genérica a una dependencia, bien porque así lo expresa la ley, o porque se le otorguen en los casos que no estén expresamente atribuidos a otra), provocando imprecisiones que originan actividades mal atendidas y una dilución de responsabilidades.
- c) Las funciones que entrañan actividades como la Estadística, El censo, Catastro, Registro, Recopilación, etc., fundamentalmente en las actividades de planeación, se encuentran diseminadas entre los sistemas de coordinación eficientes, y los criterios comunes necesarios para obtener fácilmente la información que se requiere en los trabajos de planeación; el problema aumenta si se considera que diversos organismos descentralizados, empresas de participación estatal, comisiones, etc., desarrollan actividades del mismo tipo y ocasionan duplicidad y falta de coordinación, no obstante, las previsiones del artículo 24 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado y de la Ley Federal de Estadística en vigor, requieren medidas complementarias para ordenar y coordinar convenientemente las actividades de esta materia; además de los avances alcanzados en los procedimientos del levantamiento de los censos Económicos, parece necesario que

los expertos de las dependencias, organismos descentralizados y empresas de participación estatal que realizan estas funciones, unifiquen sus criterios con el objeto de establecer un sistema adecuado de distribución del trabajo y procedimientos para la comunicación, concentración y la unificación de medidas, normas y sistemas.

- d) Existe una gran dispersión de funciones en materia de construcción, reconstrucción y conservación de obras, y no hay normas generales de operación, hace falta tanto un sistema reglamentario de los recursos para contratar obras públicas, como sistemas unitarios para la elaboración de proyectos de contratación, objetivos a los que es posible llegar mediante la reglamentación de la ley de Inspección de contratos y obras públicas.
- e) Las funciones relacionadas con la posesión, administración y vigilancia de los bienes propiedad de la nación, recaen en muchas dependencias (aunque la participación preponderante corresponda a la Secretaría del Patrimonio Nacional), que carecen de normas y sistemas comunes y de procedimientos idóneos de coordinación y control; la falta de un catastro y de un inventario completo de los bienes inmuebles, impide la administración y el control debidos que significan pérdidas para la nación. Por otro lado, muchos de los bienes no tienen el aprovechamiento adecuado o el destino económico-social que requieren; respecto de los bienes muebles, privan situaciones similares entre las que se destacan: los almacenamientos y controles defectuosos.

#### 1.2.4 Los Procesos Administrativos

Los sistemas, procesos y operaciones en la Administración Pública mexicana, se han ido estableciendo de manera empírica al pasō del tiempo; en algunos casos se ha procurado simplificarlos, pero en muy pocos casos se ha hecho este intento de acuerdo con las técnicas modernas de administración, la forma en que se realizan las operaciones y los procesos, como establecen los sistemas, o sea, el método de trabajo administrativo, puede ser: empírico o científico.

La única manera de establecer métodos científicos en la administración, es haciendo previamente un análisis técnico de las operaciones, procedimientos y sistemas, con el propósito de simplificarlos y perfeccionarlos para lograr la máxima eficiencia.

Estos análisis requieren en algunos casos, de un trabajo sumamente laborioso, sin embargo son indispensables; por otra parte, dada la dinámica de la acción administrativa, es necesario hacer de la revisión de estos métodos, una función permanente.

Un proceso de administración está representado como sigue:



## PROCESO PARA LA PROGRAMACION ADMINISTRATIVA DE LA REFORMA.

ETAPAS

## PLANIFICACION

- 1) Análisis y diagnóstico de la situación administrativa.
- 2) Selección por parte de las autoridades, de los objetivos de la reforma administrativa e indicación de prioridades a alcanzar en el marco de la situación.
- 3) Determinación de los medios (instrumentos normativos y organismos responsables de orientar, coordinar, ejecutar y evaluar las reformas) y medidas (políticas, programas y proyectos) para que, en tal situación, sean alcanzados los objetivos escogidos.

## EJECUCION

- 1) Implantación de los mecanismos legales y administrativos para la reforma administrativa.
- 2) Implantación de las nuevas entidades que permitan alcanzar los fines previstos, así como coordinar y evaluar los programas y proyectos de reforma.
- 3) Funcionamiento de esos mecanismos e instituciones para lograr alcanzar los fines y aplicar las acciones programadas.

## CONTROL

- 1) Medición de resultados y retroalimentación que revela errores de cálculo o estimación circunstancias imprevistas y nuevas.
- 2) Evaluación periódica de los avances mediante el análisis crítico de los resultados obtenidos, comparándolos con las metas programadas, con el fin de determinar las causas de las desviaciones.
- 3) Sugerencia de medidas correctivas a los órganos decisorios que modifiquen las decisiones iniciales y redefinan los objetivos; reajusten o indiquen la reformulación de los planes iniciales de reformas a la administración.

## 1.2.5 Los Centros de Decisión.

El Presidente de la República, que por principio constitucional personifica al poder Ejecutivo Federal, es el eje central del sistema de decisiones del gobierno, es él, quien por acuerdos verbales y escritos, va señalando lineamientos de decisión a sus colaboradores más inmediatos, estos a su vez, hacen lo propio con los suyos.

Los problemas que se encontraron con respecto a los centros de decisión, están relacionados directamente con la falta de Planeación Administrativa, el presidente puede (con apoyo de la ley), fijar una extensión mayor o menor de responsabilidades a sus subordinados, pero en niveles inferiores, sería recomendable un establecimiento más preciso de tales responsabilidades y de la autoridad consecuente.

El acuerdo presidencial publicado en el diario oficial de 28 de enero de 1971 dispuso que en las Secretarías y Departamentos de Estado y en los organismos descentralizados y empresas de participación estatal se establecieran Comisiones Internas de Administración, integradas por los responsables de las diversas funciones de la dependencia y presididas directamente por su titular, contando con el apoyo técnico de las Unidades de Organización y Métodos y de las Unidades de Programación.

Su objetivo es plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de las finalidades y programas, incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto.

El acuerdo presidencial del 11 de marzo de 1971, ordena asimismo el establecimiento de Unidades de Programación en cada dependencia.

Estas Comisiones Internas de Administración (CIDA), facilitan la coordinación, la participación y el trabajo en equipo, preconizados por el presidente de la república, y tienden a romper las tradicionales barreras entre las distintas dependencias y a establecer la comunicación adecuada, para cumplir de una manera integral, las funciones que tienen encomendadas.

#### 1.2.6 Los Niveles Jerárquicos y Líneas de Mando.

Cada Secretaría y/o Departamento de Estado ha establecido una serie de niveles jerárquicos, sin embargo, no existe sobre este punto un criterio común a lo largo de toda la escala de jerarquías.

Los estudios administrativos demuestran la conveniencia de establecer de una manera técnica, los niveles jerárquicos, y además revisar de tiempo en tiempo, estos niveles para acoplarlos a las necesidades de la evolución del aparato administrativo.

El establecimiento técnico de los niveles jerárquicos, supone el respecto absoluto de un principio fundamental de la Administración Científica: el de la Unidad de Mando, indispensable para elevar la eficiencia administrativa; nadie debe tener más de un jefe directo, ni recibir órdenes de más de una autoridad; la violación frecuente a este principio dentro de la Administración Pública Mexicana, es la causa principal de muchos de los problemas de ineficiencia y falta de coordinación.

Lo anterior no excluye que, en altos niveles, pueda haber más de un acuerdo, por ejemplo: con el Secretario y Subsecretario de Estado; sin embargo, esta práctica solo puede justificarse en los más altos niveles, y más por razones de coordinación y "ESTADO MAYOR", que de niveles de jerarquía.

El cinco de abril de 1973 se publicó un acuerdo presidencial que dispuso que los titulares de las dependencias centrales y descentralizadas, lleven a cabo una efectiva delegación de facultades en funcionarios y subalternos, para que dichos funcionarios dispongan de mayor tiempo posible para la planeación y determinación de políticas, así como para la coordinación y vigilancia de su desarrollo.

Como consecuencia de este acuerdo se están tomando las primeras medidas de delegación de facultades y descentralización, tanto en oficinas regionales como en el interior de cada dependencia.

#### 1.2.7 Los Sistemas de Control Administrativo.

El control administrativo sirve para que las actividades se realicen de acuerdo con los planes establecidos y las órdenes dadas; si no ocurre en ésta forma, puede originar diferentes factores que habrán de corregirse o que llevarán según el caso a un ajuste de los planes administrativos.

Como la planeación administrativa en México es incipiente (en la Administración Pública), no cabe todavía pensar en el control técnico en las condiciones actuales y en el ámbito Macro-administrativo, el control consistiría en revisar si la acción de las Secretarías y/o Departamentos de Estado se ha cumplido según las normas jurídicas y administrativas que las regulan, y con arreglo a las órdenes dadas por el Presidente de la República, como se ha hecho hasta ahora y los controles han resultado bastante eficientes dentro del ámbito limitado en que se manejan.

Al nivel Micro-administrativo, los controles deberán de establecerse con apoyo en los planes administrativos, contenidos en los instrumentos elaborados por las Unidades de Organización y Métodos, del personal o sus equivalentes, en los presupuestos contables y en los programas de manejo de equipo e inventarios.

Las funciones generales de Planeación y Control de la Administración del sector público centralizado y descentralizado, están fundamentalmente a cargo de tres Secretarías de Estado, que las realizan en las medidas de sus respectivas atribuciones legales a saber: a la Secretaría de la Presidencia, corresponde la planeación, coordinación y vigilancia; a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la elaboración y el control del Presupuesto, así como el crédito público y a la Secretaría del Patrimonio Nacional, la vigilancia y los controles específicos sobre el sector descentralizado y los relacionados con los bienes patrimoniales del Estado.

Estas funciones se han venido fijando a través del tiempo, y por circunstancias que al sucederse unas a otras, han quedado consignadas en diversos instrumentos legales, como la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, la Ley de Ingresos, la Ley Orgánica del Presupuesto, etc., o en acuerdos presidenciales, como el del 29 de junio de 1959, el del 7 de julio de 1961 y el del 23 de julio de 1965.

La consecuencia, es el complejo sistema de planeación y control administrativo actual, que sin duda, corresponde a una idea pero no a un programa técnico, por lo cual, no está lo suficientemente integrado ni coordinado, pues existen campos que no han sido cubiertos todavía, ni ha evitado duplicidades aún en casos de fricción entre las dependencias. Lo que preocupa a la Comisión, es el establecimiento formal y técnico de un sistema de controles, que responda precisamente a una planeación administrativa.

### 1.3 Macro y Micro-Reformas.

En términos generales, podría dividirse en dos grandes campos los problemas de una Reforma Administrativa en el seno del Poder Ejecutivo Federal: los Macro y Micro-Administrativos; se entiende por Macro-Administrativos, los que tienen que ver con la estructura,

procedimientos y coordinación de las dependencias del Poder Ejecutivo consideradas en su conjunto, de manera que cada Secretaría y/o Departamento de Estado, Organismo Descentralizado y Empresa de Participación Estatal, sea parte integrante del cuerpo administrativo del Gobierno Federal; en cambio, en el nivel Micro-Administrativo, cada una de esas partes se erige en un todo, y es necesario resolver en su seno, los problemas de estructura, procedimientos y coordinación para elevar su eficiencia; así, una Secretaría y/o Departamento de Estado, Organismo Descentralizado o Comisión Intersecretarial es en el concepto Macro-Administrativo; lo que una Oficina o Departamento, Dirección o Comisión Interna, en el Micro-Administrativo.

Aspectos mínimos de programas internos de Reforma Administrativa de cada dependencia del Sector Público:

1. Instrumentación de los mecanismos de Reforma Administrativa
2. Programación
3. Revisión de Organización
4. Revisión y Actualización de las principales disposiciones legales y reglamentarias.
5. Revisión y adecuación de los procedimientos básicos de trabajo
6. Promoción de la Descentralización Operativa
7. Perfeccionamiento de la Aptitud y Actitud de los servidores públicos
8. Determinación de políticas para el mejor aprovechamiento de los recursos materiales del Sector Público Federal



9. Mejoramiento de los servicios de atención al público
10. Proposición de reformas Macro-Administrativas.

## CAPITULO II - METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA

## CAPITULO II - METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA

### II.1. Concepto de Reforma Administrativa.

Reforma Administrativa como un proceso permanente que persigue incrementar la eficiencia y la eficacia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de todos los objetivos del Estado, tanto de aquellos considerados coyunturales, como de los que son consustanciales a su propia existencia, lo mismo en los aspectos que se refieren a cada una de las instituciones públicas, como a los de la Administración Pública en su conjunto.

La Reforma Administrativa, entendida como una acción permanente y sistemática, pretende imprimir mayor racionalidad y dinamismo al sector público en todas sus áreas y niveles, procurando generar esfuerzos similares tanto en el Sector Social como en el Privado.

La Reforma Administrativa no es nada más la reforma de los sistemas de apoyo, tampoco es la política económica y social del país sino simplemente es la Reforma de la Administración Pública, entendida en su conjunto, incluyendo principalmente las funciones básicas.

Es una reforma integral, afecta a todos los sistemas, afecta a todas las funciones de todas las instituciones públicas, no hace ninguna excepción y en este sentido se distingue de muchos otros esfuerzos aislados en tiempo y espacio que hubo a lo largo de nuestra historia y que concluyeron, por decirlo de alguna forma, cuando se establece la Comisión de Administración Pública.

Se concibe al desarrollo como un proceso sucesivo de las modificaciones en la continuidad, y se entiende a la Reforma Administrativa como un proceso permanente y sistemático. Conocemos los requerimientos de impulsar el ritmo de cambio, la necesidad de innovación y mejoría, la modernización de las técnicas y sistemas de la Administración Pública.

Ninguna reforma puede justificarse en sí misma, en una propuesta o en una sugerencia que se haga sin fundamento técnico; no a cualquier cambio lo podemos llamar reforma administrativa, para que sea reforma, necesita de ciertos requisitos de tipo técnico, necesitamos garantizar que se va a pasar de una etapa determinada o de una situación determinada a otra que definitivamente es mejor y que además lo podemos probar técnicamente.

#### II.1.1 Objetivos y políticas de la Reforma Administrativa.

Los objetivos de la Reforma Administrativa son encaminados a desarrollar una administración pública que permita:

- a) Al titular del Ejecutivo Federal, llevar a cabo con la mayor eficiencia posible los objetivos y programas por medio de los cuales desempeña sus atribuciones constitucionales principalmente los relacionados con la actual estrategia de desarrollo económico y social y los que atañen a las funciones fundamentales de defensa de la soberanía nacional, conservación de la paz pública y mejoramiento constante de las condiciones de vida de los mexicanos.

- b) A los responsable de las instituciones públicas, contar con estructuras y sistemas que permitan el mejor cumplimiento de los objetivos y programas que tienen encomendados, aprovechando al máximo los recursos materiales y financieros con que cuentan; fortaleciendo la coordinación, la participación y el trabajo en equipo como políticas fundamentales del gobierno.
- c) A los trabajadores al servicio del Estado, desempeñar sus actividades al amparo de un sistema de personal moderno y equitativo, que tomando en cuenta sus conocimientos, aptitudes y antigüedad, se preocupe por generar en los servidores públicos las estructuras mentales y la preparación que reclama el actual desarrollo del país.
- d) A los ciudadanos y a la sociedad en general, su constante mejoramiento económico, social, político y cultural, así como una atención eficiente en los asuntos que tengan que tramitar y en los servicios públicos que tengan derecho a demandar ante las dependencias públicas.

## POLITICAS

La Reforma Administrativa no se produce en el vacío, sino que forma parte del proceso global de cambios sociales, en cuya promoción y orientación participa en forma destacada el Estado. Por ser la reforma una transformación que requiere ser inducida y reclama antes que todo una clara decisión política al más alto nivel y un consumo mayoritario de voluntades para que su realización llegue a ser efectiva.

Sin embargo, no basta la decisión claramente manifiesta y formalizada de la máxima autoridad fundamental; se requiere también que los encargados de las diferentes dependencias, y los servidores públicos en general se responsabilicen directamente de las reformas que requieran las unidades, organismos, sectores o sistemas bajo su cargo.

Es necesario, además, que en el estudio y programación de las reformas participen quienes habrán de llevarlas a cabo directamente, esta participación activa permitirá la aportación de diversos puntos de vista y la revisión de experiencias acumuladas por los servidores públicos a lo largo de los años, sólo así se podrá compartir, a todos los niveles y en todos los ámbitos la responsabilidad que ha aceptado el Ejecutivo de materializar la Reforma Administrativa.

La discusión razonada que demandan los asuntos públicos requiere el establecimiento de canales apropiados de comunicación, de tal

suerte que por estos fluya información suficiente, relevante y oportuna para la meditada revisión de los problemas que han de someterse a estudio.

La discusión abierta del proceso de reforma, tanto entre los servidores públicos como entre los ciudadanos y el público en general, servirá para que quienes tengan finalmente la responsabilidad de ordenar y ejecutar las reformas, cuenten también con la información y la experiencia operativa que sean necesarias en cada caso.

Sin embargo, la sólo experiencia práctica, no es suficiente para garantizar el éxito de la reforma; pues se requiere también el apoyo de métodos científicos y técnicas especializadas que se han desarrollado en el campo de las ciencias sociales y económicas, en los últimos años.

La Reforma Administrativa debe ser concebida como un proceso sistemático que requiere una programación y una instrumentación similares a las que se emplean para acelerar el desarrollo económico; sin embargo reclama un método propio que permita la utilización más eficiente del actual acervo técnico, debidamente adaptado a nuestra realidad.

## II.2. Marco de Referencia.

Las diversas medidas de la Reforma Administrativa que se requieren para resolver los problemas detectados, reclaman como condición previa para su coordinación efectiva, la existencia de un marco de referencia global. Este debe precisar con claridad los objetivos generales y particulares, así como señalar las bases metodológicas que permitan concebir y formular programas adecuados y compatibles entre sí. Debe también contener las estrategias que permitan instrumentar los proyectos específicos en función del momento histórico y de las características particulares de cada área o dependencia.

El Marco de Referencia, debe tomar en cuenta que el aparato burocrático que depende actualmente del Poder Ejecutivo, está constituido por un conjunto complejo de órganos - más de 500 - estructurados jurídica y administrativamente de diversas maneras y bajo distintas denominaciones.

Algunas de estas instituciones desarrollan funciones relacionadas con la prestación de servicios o la producción de bienes para la comunidad, mientras que otras tienen a su cargo funciones de apoyo, coordinación o control, para la acción gubernamental en su conjunto. Existen sin embargo, algunos casos en que una misma entidad se encarga a un tiempo de realizar ambos tipos de actividades.

Por esta razón se ha convenido en distinguir, para su estudio, las actividades gubernamentales que se consideran como fines sociales,



económicos, políticos y culturales en sí mismas, de aquellas que están destinadas a prestar apoyo técnico o administrativo para el debido cumplimiento de las primeras.

Estos dos tipos de actividades a su vez pueden ser estudiados en su dimensión Micro y Macro Administrativa. Es decir, desde el punto de vista interno de cada institución, considerada como universo total en sí misma (micro); o analizando la acción conjunta de dos o más dependencias cuando concurren al desempeño de una o varias funciones gubernamentales (macro-administrativa).

El análisis Macro-administrativo de las actividades consideradas como fines sociales en sí mismas, pueden realizarse agrupándolas convencionalmente en sectores, como suele hacerse en el caso de la programación económica y social, por ejemplo, Sector Agropecuario, Industrial, de Bienestar Social, etc.

El análisis Macro-administrativo, común a varias dependencias, puede realizarse con el llamado "Enfoque de Sistemas". Este enfoque, parte de la base de que cada institución o dependencia pública, cuenta en su estructura interna, con unidades que le prestan servicios de apoyo técnico administrativo, o le ministran recursos para su adecuado funcionamiento. Pero si bien estas unidades dependen administrativamente del titular de cada institución, generalmente tienen también que atender a marcos de referencia técnicos o lineamientos de política establecidos por una o varias dependencias centrales, por ejemplo: La Sría. de Hacienda, en lo que respecta al Presupuesto; la de la Presidencia, para la Programación de Inversiones; la de Industria y Comercio, por lo que

respecta a las Estadísticas; la del Patrimonio Nacional para el Control de Adquisiciones.

De acuerdo con estas ideas, la Programación de la Reforma Administrativa se ha iniciado con la Investigación y el Análisis de la actual estructura y funcionamiento - tanto Micro como Macro-administrativo - del Aparato Burocrático Estatal. Se investigó cuantas entidades lo integran, así como cuáles de ellas operan dentro de cada sector de actividades y cuáles tienen aseguradas funciones normativas y de coordinación o control en los sistemas administrativos comunes a varias dependencias.

Esto permitió la formulación de un diagnóstico general con miras a caracterizar el desarrollo y complejidad actuales de la Administración Pública, en el que se señalaron campos en los que se ha avanzado considerablemente, así como aquellos en los que requieren cambios fundamentales. En cuanto a estos últimos, se procuró señalar los problemas principales, intentando, siempre que fué posible, su jerarquización y cuantificación.

Una vez cumplida la etapa previa del diagnóstico, se ha hecho necesaria la elaboración de un programa global de la Reforma que fije los objetivos generales, los enfoques, las políticas a seguir en el corto, mediano y largo plazos, al mismo tiempo que permita una clara designación de los responsables de cada Area o Proyecto.

La esquematización conceptual del conjunto de acciones - el programa global - pretende garantizar que los estudios referentes a la

revisión interna de las instituciones, se lleven a cabo sin desconocer los análisis que habrán de realizarse en torno a los sistemas y sectores macro-administrativos. De no tenerse este cuidado se podrían duplicar esfuerzos o conseguir resultados parcial o totalmente contradictorios.

El programa global de Reforma Administrativa se orientará por tanto a prever los cambios que se requieren a nivel de: a) Instituciones, b) Sistemas de apoyo administrativo y c) Sectores de actividad, de acuerdo a la estrategia y a las prioridades que señale el titular del Ejecutivo Federal.

Las Reformas Institucionales (micro) habrán de encargarse a los funcionarios responsables de cada entidad, mientras que la revisión macro-administrativa será responsabilidad del propio Ejecutivo con la asesoría de la Sría. de la Presidencia.

#### II.2.1 INSTITUCIONES

Cada institución, como sujeto individualizado de derechos y obligaciones, puede ser estudiada desde el punto de vista de su objetivo propio, en este caso se buscará optimizar cuantitativa y cualitativamente, su producto o servicio, mediante la utilización racional de sus recursos, ajustando su actividad al marco jurídico que se ha definido.

Por otra parte, también se pueden analizar desde el punto de vista macro-administrativo, es decir tomando en cuenta la acción de conjunto del sector público, en ocasiones puede ser necesario, por

ejemplo; que en una entidad alcance un resultado de operaciones contrario a lo que desde un punto de vista del análisis costo-beneficio pudiera considerarse óptimo. Tal puede ser el caso de una dependencia encargada de vender sus productos a precio inferior o igual a su costo de producción, cuando esto resulte conveniente desde el punto de vista macro-económico u obedezca a una política de carácter social.

Conviene destacar, también que las instituciones constituyen organizaciones típicamente administrables porque cuentan con una línea jerárquica de mando claramente definida, que permite a sus titulares:

- a) Fijar los objetivos que pretenden alcanzar.
- b) Dividir racionalmente el trabajo de los órganos de línea y de los de apoyo.
- c) Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscando su mayor aprovechamiento.
- d) Dirigir y supervisar los esfuerzos realizados.
- e) Evaluar su desempeño conforme a los planes, las normas y otras directivas existentes.
- f) Ordenar las medidas de Reforma Administrativa que sean necesarias, a fin de elevar la eficiencia de la institución para mejorar el cumplimiento de los objetivos que tienen señalados.

## II.2.2 SECTORES Y SISTEMAS

Aún cuando tradicionalmente se ha entendido a nuestra administración como una constelación de instituciones aisladas, hay que partir

de la base de que constituyen un todo que auxilia en sus funciones al titular del Poder Ejecutivo, si bien en ocasiones los ramos, dependencias o instituciones que lo integran, operan en forma atomizada e inconexa, conviene que lo hagan formando parte de sistemas globales (macro-administrativos).

Cada uno de estos sistemas constituye una configuración articulada y flexible de unidades relativamente autónomas que, cuando persiguen una finalidad común, deben buscar la mayor armonía de sus acciones, esta coordinación generalmente se realiza con el auxilio de uno o varios órganos encargados de normar, coordinar y evaluar el desempeño global del sistema.

#### SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMUNES

Cuando estas funciones se refieren a tareas de apoyo administrativo que son comunes a todos los ramos se pueden estudiar como sistemas administrativos integrales, tal sería el caso de la programación y presupuesto, la administración de personal, la asesoría jurídica, las estadísticas, los recursos materiales, los archivos y la contabilidad entre otros.

#### SECTORES DE ACTIVIDAD

También se puede utilizar el enfoque de sistemas para englobar funciones finales que incidan en un mismo sector de actividad, como el agropecuario o el de beneficio social, por ejemplo. Estos ámbitos funcionales en los que coinciden la actividad de dos o más instituciones, y que se ha convenido en llamar sectores de actividad, presentan en la realidad un conjunto de inter-acciones tan

complejo que, frecuentemente, no se puede trazar una clara línea divisoria entre unos y otros. Lo que para algunos es un sector para otros es considerado un subsector y viceversa, por eso conviene establecer un acuerdo en torno a su definición para efectos del programa.

En ocasiones se conciben también proyectos regionales que son, por lo general, de naturaleza multisectorial, existen, asimismo proyectos subsectoriales como la promoción de las exportaciones, el número posible de variantes que pueden existir en la realidad es mucho más rico que cualquier modelo teórico y depende de las prioridades que señale el Ejecutivo Federal.

Es conveniente sin embargo, señalar que tanto los sistemas como los sectores, a diferencia de las instituciones conocen de líneas jerárquicas definidas y sus relaciones de dependencia no siempre son directas, por lo cual no pueden ser administradas plenamente sólo son gobernables en la medida en que se puede orientar, coordinar y evaluar sus actividades.

A su vez cada uno de estos sectores y sistemas de apoyo deben entenderse como parte de un sistema mayor, homogéneo y coherente, que es la Administración Pública, por ello no se les debe concebir como cuerpos aislados de acción unilateral, así las dependencias que tienen a su cargo la coordinación de un sector de actividad o de un sistema de apoyo, al elaborar o llevar a cabo sus programas de reforma tendrán que analizar y tomar en cuenta la complejidad de sus interrelaciones, a fin de contribuir efectivamente a la eficacia de la administración pública en su conjunto.

El Presidente de la República es, constitucionalmente, el responsable directo de proveer, en la esfera administrativa, el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Así, resulta ser el encargado en forma unívoca de coordinar tanto a las instituciones, como a los sectores y sistemas administrativos.

### II.2.3 ESTRATEGIAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

El acuerdo de 28 de Enero dispone que las reformas que se requieran dentro del ámbito de cada institución (micro-administrativas), serán responsabilidad directa de su respectivo titular, el cual deberá someterlas a la consideración y aprobación del Ejecutivo.

Por su parte las reformas que se refieran al ámbito de dos o más dependencias (macro-administrativas), ya sea en función de sectores o sistemas comunes, serán promovidas y coordinadas por la Secretaria de la Presidencia, que deberá someterlas a la consideración del Ejecutivo Federal.

De la metodología adoptada en este estudio, surge la necesidad de establecer mecanismos de reforma, tanto a nivel instituciones como para el estudio de los sectores y sistemas macro-administrativos.

Conviene por lo tanto señalar algunas líneas generales de estrategia para la elaboración e instrumentación de los programas de reforma, tomando como base la experiencia obtenida en los estudios realizados hasta ahora.

El plan global, en su conjunto, debe considerarse como un útil marco de referencia para la coordinación de acciones específicas que se programan y para garantizar su secuencia lógica, pero conviene advertir que la acción reformadora, en términos reales, sólo puede llevarse a través de proyectos específicos que tomen en cuenta las prioridades establecidas y la coyuntura existente para cada caso.

La instrumentación de dichos proyectos específicos requerirá siempre la decisión de quienes tengan a su cargo la reforma de cada área u organismo, debe procurarse la participación y corresponsabilidad de las instituciones que tienen encomendadas las áreas, sistemas o sectores sometidos a estudio.

Sin embargo no es suficiente la participación institucional, conviene consultar en cada proyecto a los responsables de los niveles operativos, que son los que conocen a fondo los problemas reales y quienes tendrán a su cargo la implantación de las reformas propuestas.

El empleo de comités técnico-consultivos ha probado ser un útil mecanismo de participación a este respecto.

En cada caso necesariamente se habrán de ponderar la viabilidad y oportunidad de los proyectos, así como su relación con las prioridades y objetivos globales del programa gubernamental.

Uno de los factores principales que deben tomarse en cuenta para decidir la prioridad y secuencia de los programas que conforman el plan global, será la existencia diferenciada de recursos humanos,



materiales y financieros suficientes en las distintas áreas que sean objeto de reformas.

Cuando sea posible debe procurarse que los primeros proyectos que se emprendan, produzcan un efecto multiplicador que los constituya en fuentes generadoras de nuevos y más profundos cambios.

En los casos en que las reformas requieran modificaciones a las normas jurídicas que enmarcan la actividad administrativa conviene programar, al principio, aquéllas que no requieran alteraciones o leyes constitucionales u ordinarias, si bastan para ello modificaciones a acuerdos o disposiciones internas del Ejecutivo.

Por tal motivo, siempre que sea posible y una vez identificados los problemas concretos, darles soluciones también concretas, generando de inmediato los efectos positivos.

Finalmente, es de vital o fundamental importancia contar con una evaluación continua del avance de las reformas iniciadas, y esto puede realizarse mediante comparaciones periódicas de resultados contra el marco de referencia y el programa o proyecto originales.

Así encontramos que la ausencia de un programa de evaluación ha impedido, en ocasiones, que en proyectos bien concebidos e inaugurados con un gran aliento se lleven a cabo hasta sus últimos efectos.

En las tareas de evaluación, el marco de referencia no debe ser utilizado en forma tan rígida que no pueda adaptarse a los cambios que se presenten en la realidad, producto muchas veces del

éxito o tropiezos que vayan encontrando los programas mismos de reforma.

Debe tenerse siempre en cuenta, finalmente, que el proceso de reforma constituye una tarea sistemática y permanente, y que sus resultados han de considerarse como punto de partida para nuevas mejoras.

### II.3. Programas y Acuerdos del plan global de Reforma Administrativa.

#### PROGRAMA I - Instrumentación de los Mecanismos de Reforma Administrativa.

Al definir la nueva estrategia para la Reforma, el Presidente de la República dictó los acuerdos presidenciales publicados en los diarios oficiales de 28 de enero y 11 de marzo de 1971, con el fin de asegurar la unidad, coherencia y orientación programática de los esfuerzos que se lleven a cabo en el futuro.

Estos acuerdos se basan en la idea de que los cambios administrativos exigen la participación activa y no el conformismo de todos los sectores y niveles de la organización gubernamental, así como de la población en general a fin de que se comparta abiertamente la responsabilidad de su naturalización. Esta estrategia supone también vincular los esfuerzos de Reforma Administrativa con las metas y programas que deben perseguir las dependencias del sector público en la actual etapa de desarrollo.

Se acordó así el establecimiento de una Comisión Interna de Administración (CIDA), en cada entidad del sector público federal, integrada por los responsables de las diversas funciones de la dependencia y presidida directamente por su titular.

Las Unidades de Programación también formarán parte de la Comisión Interna de Administración a fin de que los trabajos de Reforma Administrativa, se orienten a la adecuación de los sistemas, estructuras y métodos en función de las metas y programas específicos de cada dependencia, están encargadas a su vez de asesorar a cada titular en el señalamiento de sus objetivos y en la formulación de los

programas de actividades e inversión, para lo cual recabarán la información que permita determinar los recursos necesarios para cada caso.

Tanto las Unidades de Programación como las de Organización y Métodos de cada dependencia se coordinarán técnicamente con la Secretaría de la Presidencia a través de las direcciones de Estudios Económicos, Inversiones Públicas y Estudios Administrativos, con objeto de ajustarse a los programas globales de la Reforma Administrativa.

Este primer programa abarca:

- a) El Establecimiento de los Organos y Mecanismos de Reforma.
- b) Promoción de la Ejecución del Programa Mínimo de Reforma en las dependencias.
- c) Apoyo y Asesoría a los Organos y Mecanismos de Reforma.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Establecer o adecuar en su caso, los órganos y mecanismos que permitan promover e implantar las reformas administrativas que requieran las entidades del ejecutivo, así como establecer los sistemas de comunicación y coordinación necesarios para compatibilizar el proceso en su conjunto.

#### A CORTO PLAZO

- a) Establecer Comisiones Internas de Administración (CIDAS) en cada una de las dependencias federales.

- b) Establecer o adecuar Unidades de Programación (UPs) para auxiliar a los titulares de las dependencias en la formulación de sus programas y definición de sus objetivos.
- c) Establecer o adecuar Unidades de Organización y Métodos (UOMs) que asesoren técnicamente a los titulares de las Comisiones Internas de Administración y a las Unidades Operativas de cada dependencia en las tareas de Reforma.
- d) Establecer los Comités Técnico Consultivos y otros mecanismos que sean necesarios para coordinar y compatibilizar las reformas.
- e) Establecer las bases para el programa de Reforma Administrativa de 1971 a 1976, así como los lineamientos fundamentales para su ejecución y evaluación.
- f) Determinar el programa mínimo de reforma de las dependencias.

RESPONSABLES:

MACROADMINISTRATIVOS:

Titular del Ejecutivo.

Secretaría de la Presidencia.

Dirección de Estudios Administrativos (conjuntamente con la Dirección de Estudios Económicos y Dirección de Inversiones Públicas), por lo que respecta a implementar las Unidades de Programación.

MECANISMOS DE PARTICIPACION:

Comités Técnico Consultivos y otros mecanismos de participación.

**MICROADMINISTRATIVOS:**

Titulares de las dependencias.

Comisiones Internas de Administración.

Unidades de Programación.

Unidades de Organización y Métodos.

Unidades Operativas sujetas a estudio y reforma, en cada caso.

**ACUERDO:**

Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas del sector público federal.

**CONSIDERANDO:**

PRIMERO - Que el Gobierno de la República, ha asumido por imperativo constitucional, la responsabilidad de impulsar, mediante el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y la ampliación de los servicios públicos, el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población.

SEGUNDO - Que el volumen creciente de los recursos, de que dispone el Estado y la complejidad, cada vez mayor, de un país en proceso de modernización, exigen niveles óptimos de eficacia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos, así como seleccionar y capacitar debidamente al personal que le presta servicios.

TERCERO - Que las reformas administrativas y la actitud de los servidores públicos deben orientarse de acuerdo con las metas y programas que persigue el país en esta etapa de su desarrollo y que, por lo tanto han de contribuir a la descentralización económica, a la elevación de la productividad, al incremento de la justicia social y al perfeccionamiento de la democracia.

CUARTO - Que técnicamente no existe razón alguna para que la actividad administrativa del Estado no se realice en mejores condiciones de eficiencia y de que para lograrlo es preciso contar con la activa participación de los propios servidores públicos y de cada una de las dependencias del Ejecutivo Federal, organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

QUINTO - Que las modificaciones o reformas que se introduzcan con la Administración Pública, deben coordinarse y complementarse conforme a propósitos unitarios respetando las peculiaridades de cada una de las entidades que participen y los requerimientos especiales de los servicios que proporcionan o de los bienes que produzcan.

ACUERDO:

PRIMERO - Realícense los actos que legalmente procedan para que en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, así como los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, se establezcan Comisiones Internas de Administración, con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto, en los términos de los considerandos antecedentes.

SEGUNDO - Las Comisiones Internas de Administración de las entidades aludidas, se integrarán con los funcionarios que resuelva el titular respectivo, de modo que en las decisiones, puedan considerarse las atribuciones y funciones fundamentales de la entidad de que se trate y ser atendidos los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y presupuesto, normas jurídicas que les competan, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como los procedimientos y métodos de trabajo.

TERCERO - Realícense los actos que legalmente procedan para que las entidades a que se refiere este acuerdo, se establezcan unidades de Organización y Métodos con el propósito de asesorar técnicamente el planteamiento y la ejecución de las reformas que dependan directamente del titular de cada dependencia o del funcionario en el que éste delegue la autoridad en materia de coordinación y racionalización administrativa.

CUARTO - Corresponderá a la Secretaría de la Presidencia competente a cada caso, la promoción y coordinación de las reformas administrativas del sector público federal, así como la compatibilización de los propósitos que por ellas se persiguen. Para su efecto se relacionará con las Comisiones Internas de Administración y con las Unidades de Organización y Métodos, propondrá las normas y sistemas que armonicen los trabajos respectivos de las dependencias y establecerá aquellos que se refieran a sus aspectos comunes.

QUINTO - Cada una de las dependencias, organismos o empresas a que se refiere el acuerdo, elevará a la consideración del Ejecutivo las



modificaciones o reformas que a su respectivo ámbito corresponda.

La Secretaría de la Presidencia propondrá al Ejecutivo las que atañen a dos o más de las entidades mencionadas.

#### PROGRAMA II - Reorganización y Adecuación Administrativa del Sistema de Programación.

Entre las más graves dificultades que han encarado los sistemas de planificación y ejecución de los programas de desarrollo, destacan las deficiencias de la estructura administrativa tradicional en cuanto a conceptos, organización y funcionamiento que, en muchos casos, son incompatibles con un proceso coordinado y dinámico de cambio económico y social. Por este motivo, la programación del desarrollo requiere generalmente de ajustes que propicien una eficaz administración, tanto de los instrumentos programadores, como de los programas que éstos coadyuven a formular.

Es conveniente tomar en cuenta que al iniciarse el sexenio 70-76, se propusieron algunas opciones para la creación de un Consejo Nacional de Programación semejante a los que funcionan en otros países.

Recientemente se han establecido comisiones, consejos y otros mecanismos de coordinación específica para aumentar la coordinación y la eficiencia en diversos sectores de actividad y regiones. Sin embargo todavía se deja sentir la ausencia de un mecanismo suficientemente definido y general que enmarque y coordine, dentro de un programa nacional de desarrollo, las diversas acciones que realizan las dependencias del sector público federal.

**OBJETIVOS:**

GENERALES - Sentar las bases institucionales necesarias para diseñar, compatibilizar, financiar, implementar, controlar y evaluar los programas de actividades del sector público federal.

**A MEDIANO Y LARGO PLAZO**

- a) Disponer de mecanismos de participación para efectos de programación a nivel Sectorial y Regional.
- b) Conocer la cantidad y el grado de preparación del personal con que cuenta el sector público en materia de programación.
- c) Integrar o adecuar el sistema nacional de programación del Desarrollo Económico y Social.
- d) Integrar el sistema de programación del Sector Público.

**RESPONSABLES:****MACROADMINISTRATIVOS:**

Secretaría de la Presidencia.

Dirección de Estudios Administrativos.

Dirección de Estudios Económicos.

Dirección de Inversiones Públicas.

Organismo Normativo y Coordinador del Sistema de Programación.

**MECANISMOS DE PARTICIPACION:**

Mecanismos de participación del sistema de Programación.

**MICROADMINISTRATIVOS:**

Titulares de las dependencias.

Unidades de Programación.

**ACUERDO:**

I - Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de la Reforma Administrativa del sector público federal.

II - Acuerdo por el que se dispone que los titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado deben procurar dar la atención que requiere el programa de Reforma Administrativa de su dependencia.

**CONSIDERANDO:**

PRIMERO - Que la Reforma Administrativa es parte de las transformaciones básicas que promueve el Titular del Ejecutivo Federal para impulsar el desarrollo económico con justicia social ya que el Estado debe estar en aptitud de realizar con la mayor eficiencia las atribuciones que tiene señaladas, particularmente aquéllas que están relacionadas con la promoción del desarrollo, la redistribución del ingreso y la menor dependencia del exterior.

SEGUNDO - Que con la finalidad de analizar los alcances de la Reforma Administrativa promovida por el Ejecutivo a mi cargo, con fecha 4 del actual, se llevó a efecto un acuerdo colectivo con los titulares y asesores de las unidades de Organización y Métodos y unidades de Programación, creadas por virtud de los acuerdos de 27 de

febrero de 1971, publicados en el Diario Oficial de la Federación del 28 de enero y del 11 de febrero del mismo año respectivamente.

TERCERO - Que en dicho acuerdo se pudieron apreciar los logros y obstáculos experimentados durante el proceso inicial del programa de Reforma Administrativa, tendientes a plantear y llevar a cabo las modificaciones necesarias en los sistemas y estructuras administrativos del Ejecutivo Federal para garantizar el debido cumplimiento de los objetivos y programas de las dependencias que lo integran, procurando que al mismo tiempo que incrementen su propia eficiencia, contribuyan a la del sector público en su conjunto, dentro de los marcos de la actual estrategia de desarrollo.

CUARTO - Que para lograr una mayor eficacia en la realización de dicha finalidad resulta indispensable fortalecer los mecanismos de reforma para lo cual se vuelve necesario que los titulares de cada una de las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, presidan las Comisiones Internas de Administración y otorguen la atención que requieren las funciones encomendadas a las Unidades de Organización y Métodos y a las de Programación, que habrán de asesorarlos en las tareas de mejorar las estructuras y sistemas de trabajo.

ACUERDO:

PRIMERO - Los titulares de cada una de las secretarías y departamentos de Estado, deben procurar dar la atención que requiere el programa de Reforma Administrativa de su dependencia, presidiendo las Comisiones Internas de Administración y asesorándose directa-

mente por las Unidades de Organización y Métodos y de Programación, con el propósito de garantizar y lograr una mayor eficacia en la ejecución de las decisiones tomadas en materia de reforma administrativa y lograr una adecuada coordinación de las medidas que se establezcan para el sector público en su conjunto.

SEGUNDO - Realícense asimismo los actos que legalmente procedan para que en cada uno de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal se otorgue la misma atención a que se refiere el punto anterior a los mecanismos de reforma antes mencionados, procurando su adecuada coordinación con las medidas que en este inciso adopten las dependencias federales.

ACUERDO.- Para el establecimiento de Unidades de Programación en cada una de las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

CONSIDERANDO:

PRIMERO - Que el Ejecutivo Federal a mi cargo se ha propuesto, en los términos de su mandato, acelerar el desarrollo integral del país, e incrementar nuestra independencia económica, mediante la elevación de la productividad y la redistribución equitativa del ingreso y que, para cumplir esos objetivos, es preciso coordinar y armonizar, los programas y metas específicas de las entidades del sector público federal.

SEGUNDO - Que las secretarías de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, deben contar con servicios

técnicos que les permitan precisar y cuantificar sus objetivos, así como programar el empleo adecuado de los recursos con que cuentan para el cumplimiento de las responsabilidades que tienen encomendadas.

TERCERO - Que es conveniente que la programación de las actividades de cada dependencia del ejecutivo se realice con métodos compatibles que permitan integrar sus planes y previsiones, así como establecer un sistema de información que facilite la toma de decisiones a nivel sectorial y nacional.

CUARTO - Que a la Secretaría de la Presidencia corresponde la tarea de recabar los datos necesarios para la elaboración del plan general del gasto público e inversiones del Poder Ejecutivo y los programas especiales que éste les fije, así como la de coordinar programas de inversión de los diversos organismos de la Administración Pública.

QUINTO - Que los trabajos de la Reforma Administrativa emprendidos por el Gobierno Federal han de orientarse, fundamentalmente por la necesidad de adecuar las estructuras, sistemas y métodos administrativos en función de los objetivos que persigue el Gobierno en esta etapa de desarrollo y de las metas y programas específicos que establezcan en cada dependencia, organismo descentralizado o empresa de participación estatal.

ACUERDO:

PRIMERO - Realícense los actos que legalmente procedan para que

las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, establezcan Unidades de Programación encargadas de asesorar a los titulares en el señalamiento de objetivos, la formulación de planes y previsiones y la determinación de los recursos necesarios para cumplir, dentro de sus atribuciones y fines específicos, las tareas que correspondan a cada entidad.

SEGUNDO - Las Unidades de Programación de las dependencias del Ejecutivo, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, recabarán y analizarán la información que requieran en el ámbito de sus respectivas áreas de acción y la Secretaría de la Presidencia las asesorará en el establecimiento de métodos y sistemas a fin de hacerlos compatibles.

TERCERO - A fin de contar con información completa y actualizada sobre las distintas entidades, sectores y procesos que componen la vida económica y social del país, la Secretaría de la Presidencia se relacionará con las instituciones públicas o privadas para obtener los datos, estudios y proyectos que sean procedentes.

CUARTO - Las Unidades de Programación participarán en las Comisiones Internas de Administración a que se refiere el acuerdo expedido por el Ejecutivo, publicado el 28 de enero, con objeto de que los trabajos de la Reforma Administrativa se ajusten a cada entidad del Sector Público y procuren el cumplimiento más eficaz de las metas que el Gobierno determine.

### PROGRAMA III - Racionalización del Gasto Público.

Al iniciarse el año 1971 y con el objeto de programar y controlar el gasto público, el titular del Ejecutivo giró instrucciones a las secretarías de la Presidencia y de Hacienda y Crédito Público para que éstas solicitaran a las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, sus programas de inversiones y gasto corriente, no sólo para 1973 sino para todo el sexenio, sentando las bases para que la Subcomisión de Programación de Inversión y Financiamiento, compatibilice, evalúe y autorice los programas de gasto del Sector Público Federal.

El tipo de presupuesto utilizado actualmente por el Gobierno Federal no facilita su utilización como instrumento de programación, debido a limitaciones propias de su estructura, concebida básicamente para efectos de control financiero, sus principales limitaciones son:

- a) Consiste en un simple desglose administrativo con asignaciones de costo.
- b) Carece de metas cuantificables y definidas y de elementos que permitan en consecuencia identificar los programas de acción.
- c) No tiene objetivos claros que permitan formular las previsiones anuales.
- d) Carece de un sistema de normas y coeficientes de control que sirvan para evaluar la productividad actual de los recursos del sector público.



- e) También venía registrando asignaciones artificialmente reducidas, con el fin de presentar un equilibrio presupuestal de ingresos y egresos.

Estos y otros problemas impiden que los presupuestos actuales, funcionen como instrumentos adecuados para la programación que en la actualidad requiere la función del Estado para propiciar y coordinar el desarrollo económico con justicia social.

Por otra parte, actualmente se dispone de técnicas de programación presupuestaria que ya contienen los elementos necesarios para permitir una programación y una coordinación más adecuada del gasto público.

Estas técnicas poseen varias ventajas, entre otras permiten hacer análisis agregados por sectores, de costo beneficio y de reutilización económica y social del gasto. Asimismo permiten detectar la duplicidad de funciones, la consolidación de programas y muy especialmente hacen posible que se obtenga una coordinación efectiva de programas con la consecuente optimización de recursos.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Establecer mecanismos permanentes de carácter operativo para la programación, coordinación, financiamiento, control y evaluación del gasto público, tanto en sus aspectos de inversión como en los de gasto corriente.

#### A CORTO PLAZO

- a) Conocer y diagnosticar la organización y el funcionamiento del

sistema presupuestario actual.

- b) Fortalecer jurídica y administrativamente a la Comisión Coordinadora del Gasto Público o a un mecanismo semejante.

#### A MEDIANO Y LARGO PLAZO

- a) Contar con unidades presupuestarias adecuadas en cada dependencia.
- b) Promover la utilización de técnicas de programación presupuestaria en el Sector Público Federal.

#### RESPONSABLES MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia

Dirección de Estudios Administrativos

Dirección de Estudios Económicos

Dirección de Inversiones Públicas

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Comisión Coordinadora y de Control del Gasto Público.

#### MECANISMOS DE PARTICIPACION

Mecanismos de participación del sistema de programación y presupuesto.

#### MICROADMINISTRATIVOS

Titulares de las dependencias

Comisiones Internas de Administración

Unidades de Programación

Unidades de Presupuesto de las Dependencias.

PROGRAMA IV - Reestructuración del Sistema de Información y Estadística.

La información estadística, además de su conocida utilidad para el registro y análisis de los fenómenos económicos y sociales del país, constituye un instrumento indispensable para que la gestión administrativa alcance mayores niveles de eficacia, particularmente en la fase de planeación y programación y control de las operaciones.

Actualmente sin embargo, aunque el Servicio Nacional de Estadística, acopia, procesa y difunde un considerable volumen de datos, son del dominio público las diversas deficiencias con que se realizan estas actividades, entre las cuales se destacan:

- a) La falta de criterios, métodos y procedimientos de trabajo, que hagan compatibles los datos producidos por las diferentes entidades del Sector Público Federal.
- b) La reducida disponibilidad de personal preparado para la realización de labores estadísticas.
- c) Las limitaciones presupuestales y dispersión de gastos para el desarrollo de estas actividades.
- d) La falta de adaptación de la legislación a las presentes y futuras necesidades en la materia.

La legislación vigente concibe la existencia de un Servicio Nacional de Estadística que tiene como foco rector a la Secretaría de Industria y Comercio a través de su Dirección General de Estadística. Esta tiene bajo su responsabilidad entre otros aspectos de

importancia, el establecimiento de criterios, normas y convenios para el acopio, procesamiento y divulgación de la información cuantitativa de interés Nacional.

Así al lado del Servicio Nacional de Estadística de la Secretaría de Industria y Comercio, se creó el Sistema de Información del Banco de México, orientado a la estructuración de las cuentas nacionales. Posteriormente se han realizado diversos planteamientos, destinados a estructurar un Sistema Nacional de Información pero desvinculado y sobrepuesto a los existentes.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Integrar el Sistema Nacional de Estadística e Información que asegure el acopio y proceso de estadísticas, con el grado de confiabilidad y oportunidad necesarias que requieren las actividades del sector público, especialmente la programación del desarrollo económico y social del país.

#### A CORTO PLAZO

- a) Conocer la situación administrativa de las Unidades de Estadística del Sector Público Federal.
- b) Contar con mecanismos de participación que formulen recomendaciones encaminadas a restaurar al actual Servicio Nacional de Estadística.

#### A MEDIANO Y LARGO PLAZO

- a) Contar con un Sistema Nacional de Información y Estadística

debidamente integrado.

- b) Disponer de la información básica para la programación de actividades de las cantidades del sector público federal y del desarrollo económico y social.

RESPONSABLES:

MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia

Dirección de Estudios Administrativos

Dirección de Estudios Económicos

Secretaría de Industria y Comercio

Banco de México.

MECANISMOS DE PARTICIPACION

Comité Técnico Consultivo de Unidades de Información y Estadística del Sector Público.

MICROADMINISTRATIVOS

Unidades de Información y Estadística de ámbito interno.

PROGRAMA V - Desarrollo del Sistema de Organización y Métodos.

El Poder Ejecutivo Federal cuenta en la actualidad con una compleja estructura administrativa integrada por más de quinientas entidades. Esta estructura surgió a lo largo del tiempo para atender coyunturalmente a necesidades económicas y sociales del país, dentro de las mismas dependencias se ha producido el mismo fenómeno y

así se ha creado, sin la debida programación y para hacer frente también a problemas coyunturales, diversos órganos internos que, a lo largo han resultado duplicatorios y descoordinados.

La proliferación de entidades y lo complejo que se fué volviendo su respectiva organización interna, generaron también una lenta y confusa canalización de los asuntos y trámites no sólo entre una dependencia y otra sino dentro de su propio ámbito interno. Se han generado con ello deficiencias que, aunadas a la rutina natural del trabajo, propician la pasividad, abulia y falta de interés en muchos de los servidores públicos que viene a traducirse en uno de los obstáculos más significativos para la realización de los programas y objetivos del Gobierno.

La excesiva centralización de la autoridad dentro de las mismas dependencias ocasiona, asimismo grandes demoras en los trámites de los asuntos, y el incremento de los rezagos que en ocasiones alcanza ya varios años, debido a que los funcionarios de menor jerarquía y las autoridades regionales y locales generalmente no cuentan con una efectiva delegación de autoridad para la toma de decisiones.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Adecuación y simplificación de la estructura y funcionamiento administrativo de las entidades públicas para elevar su eficiencia y productividad, buscando al mismo tiempo mejorar la atención que en ellos se viene otorgando al público.

#### A CORTO PLAZO

a) Realizar el diagnóstico sobre la distribución de funciones

entre las dependencias del sector público federal.

- b) Contar con una clasificación sistemática de todas las instituciones que integran el sector público federal, conforme a criterios jurídicos administrativos y económicos.
- c) Revisar las estructuras, funcionamiento y eficacia de las comisiones intersecretariales y mixtas.
- d) Proporcionar apoyo técnico e información, que permita el desarrollo de las Unidades de Organización y Métodos, la solución de sus problemas comunes y la evaluación de sus actividades.
- e) Elaborar y publicar guías técnicas y manuales administrativos.
- f) Mantener actualizado el Manual de Organización.
- g) Promover y coordinar la ejecución del programa mínimo de reformas internas de las dependencias.
- h) Contrarrestar el problema de la centralización excesiva de autoridad en funcionarios públicos de nivel directivo.

#### RESPONSABLES:

#### MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia

Dirección de Estudios Administrativos.

#### MECANISMOS DE PARTICIPACION

Comités Técnico Consultivos Específicos.

#### MICROADMINISTRATIVOS

Unidades Operativas sujetas a estudio.

ACUERDO.- Acuerdo por el que se dispone que las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la Administración Pública Federal, procedan a implantar las medidas necesarias, delegando facultades en funcionarios subalternos, para la más ágil toma de decisiones y tramitación de acuerdos.

CONSIDERANDO:

Que el Ejecutivo Federal a mi cargo se ha propuesto, en los términos de su mandato constitucional, promover y realizar las reformas administrativas que requiere el sector público federal, para cumplir en forma más dinámica y eficiente sus atribuciones, para lo cual es preciso coordinar y armonizar los programas y objetivos de las entidades que lo integran.

Que técnica y legalmente no existe razón alguna para que tengan que seguir desahogándose en la capital del país un número innecesario de trámites administrativos rutinarios generados en la operación misma de las entidades del sector público federal como en la atención de las demandas de servicio de los particulares y de los propios servidores públicos que se originan en el interior del país.

Que los órganos centrales de las entidades del Gobierno Federal y sus respectivos titulares deben disponer del mayor tiempo posible para la planeación y determinación de políticas, así como para la coordinación y vigilancia de su desarrollo, pudiendo delegar en sus subalternos cualesquiera de sus facultades, excepto las que



por ley o disposición reglamentaria deban ser ejercidas por ellos.

Que las medidas que al respecto se tomen contribuirán al adecuado y oportuno cumplimiento de los objetivos y programas que el ejecutivo a mi cargo ha establecido como parte de la actual estrategia de desarrollo económico y social y que, por lo mismo conviene ponerlos en práctica a la brevedad posible.

ACUERDO:

PRIMERO - Las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la Administración Pública Federal, realizarán los actos que legalmente procedan, para determinar e implantar las medidas que permitan a sus titulares llevar a cabo una efectiva delegación de facultades en funcionarios subalternos para la más ágil toma de decisiones, así como la ejecución y tramitación de los asuntos administrativos en su correspondiente ámbito de competencia.

SEGUNDO - Las entidades a que se refiere el punto resolutivo anterior, efectuarán los estudios respectivos para proceder a la delegación de facultades en los funcionarios de las distintas dependencias que operen en el interior de la República.

TERCERO - Cuando sea conveniente establecer una delegación por zonas en el territorio nacional, las citadas entidades se coordinarán con la Secretaría de la Presidencia, para que el establecimiento de las delegaciones se efectúe armónicamente y se apliquen criterios unitarios a fin de facilitar la realización coordinada de

sus actividades, en beneficio de los propios servidores públicos y de los administrados.

CUARTO - Los titulares de las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la Administración Pública Federal, deberán realizar los actos que sean necesarios, de acuerdo con las disposiciones legales que los rigen, para rendir informes semestrales al Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de la Presidencia, de las medidas que llevan a cabo para efectuar la delegación de facultades a que se refiere este acuerdo, así como de los programas que hayan elaborado con el mismo objeto.

TRANSITORIO.

SEGUNDO - Los titulares de las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la Administración Pública Federal, realizarán los actos que sean necesarios, de acuerdo con las disposiciones legales que los rigen, a efecto de rendir el primer informe a que se refiere el último punto resolutivo de este acuerdo en un plazo no mayor de tres meses a partir de la fecha en que entre en vigor.

ACUERDO.- Por el que se dispone que las secretarías y departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la Administración Pública Federal, procedan a establecer Sistemas de Orientación e Información al Público.

CONSIDERANDO:

Que el Gobierno de la República se ha propuesto llevar a cabo las

reformas administrativas que requiere el Sector Público Federal, para cumplir en forma más dinámica y eficiente con las atribuciones que le han sido conferidas, para lo cual es preciso coordinar los programas y objetivos de las entidades que lo integran.

Que uno de los medios para lograr esa coordinación lo constituye el diálogo entre Gobierno y gobernados para estimular la comprensión y la colaboración recíprocas por lo que es necesario implantar los medios que permitan el ensanchamiento de los canales de comunicación de los organismos oficiales.

que por otra parte el volumen y la diversidad de asuntos a cargo del Estado, y la complejidad cada vez mayor de sus estructuras y sistemas administrativos, hacen menester dedicar especial atención a los relacionados con la prestación eficaz y oportuna de los servicios que proporciona, para lo que se requiere que el público esté debidamente informado acerca de los requisitos, trámites, horarios y oficinas públicas, donde deben realizar sus gestiones, con el consiguiente cambio de actitud de los servidores públicos para que brinden una atención eficiente y cordial.

Que por lo anterior es conveniente que los servicios de orientación e información al público, se implanten sobre criterios unitarios en los aspectos comunes cuando así proceda, y respetando las particularidades de cada caso.

Que la importancia de las medidas a que se refieren los considerados anteriores, recomienda la conveniencia de iniciar su implantación en el menor plazo posible.

## ACUERDO:

PRIMERO - Las secretarías y departamentos de Estado, los organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la Administración Pública Federal, realizarán los actos que legalmente procedan para establecer sistemas de orientación e información al público, a fin de que se le facilite el trámite, gestión y solución de los asuntos que plantee ante dichas entidades.

SEGUNDO - Los sistemas que se establezcan se harán conforme a criterios unitarios y bases comunes, en todos aquellos casos en que proceda, utilizando los símbolos oficiales del Sector Público Federal, que de común acuerdo determinen las entidades con la Secretaría de la Presidencia.

TERCERO - En cada una de las citadas entidades, los sistemas de orientación e información, que deberán estar adscritos al área de información y relaciones públicas, desarrollarán las siguientes funciones.

- I - Proporcionar al público la información que solicite, así como la orientación respectiva, cuando el caso lo requiera.
- II - Establecer los medios de orientación e información adecuados para facilitar al público los trámites y gestiones que efectúe.
- III - Mantener actualizada la información que se proporcione al público.
- IV - Captar, analizar y evaluar la opinión del público respecto de las actividades a que se refiere este acuerdo con el fin de mejorarlas.

## TRANSITORIOS.

SEGUNDO - Los titulares de las secretarías y departamentos de Estado, en un plazo no mayor de dos meses a partir de la fecha en que entre en vigor este acuerdo, deberán informar de las medidas dictadas o en su caso someter a la consideración del Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de la Presidencia, las proposiciones que hayan elaborado para la implantación de los sistemas de orientación e información.

TERCERO - Los titulares de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la administración pública federal, en un plazo de dos meses a partir de la fecha en que entre en vigor este acuerdo, realizarán los actos que, de acuerdo con las disposiciones legales que los rigen, les permitan tomar las medidas conducentes o en su caso someter a la consideración del Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de la Presidencia, las proposiciones que hayan elaborado para la implantación de los sistemas de orientación e información.

PROGRAMA VI - Revisión de las Bases Legales de la Actividad Pública Federal.

La estructura y los procedimientos de trabajo de las diferentes instituciones han quedado establecidas en un sinnúmero de disposiciones jurídicas que, en ocasiones acusan dispersión resultan poco claras o asignan funciones duplicatorias y aún contradictorias a las dependencias del Ejecutivo por falta de una depuración, actualización y codificación de las normas legales, reglamentarias y administrativas del

Sector Público. Esto genera imprecisión e inseguridad jurídica en las relaciones de la administración pública entre sí y de ésta con los particulares.

La misma Ley de Secretarías y Departamentos de Estado encomienda en ocasiones, de una manera demasiado genérica, atribuciones concurrentes a dos o más entidades sin delimitar claramente sus esferas de competencia. Este problema se suma a la imprecisión de algunas facultades que son atribuidas por exclusión, al enunciar que una entidad tiene a su cargo "lo que no está encomendado expresamente a alguna otra".

Existen también materias y funciones en las que, por no haberse expedido el reglamento respectivo, han dado lugar a las llamadas lagunas de la ley. Algunas secretarías y departamentos de Estado carecen, en ocasiones de un reglamento interior que señale claramente la distribución de competencias y la delegación de autoridad entre los principales niveles jerárquicos, o el que tienen es obsoleto e inaplicable, lo que genera internamente problemas de imprecisión y falta de coordinación.

No siempre existen criterios uniformes para la elaboración de disposiciones similares y comunes a dos o más dependencias, tal es el caso de los reglamentos interiores, los de escalafón y de las condiciones generales de trabajo. Esta situación provoca diferencias y contradicciones importantes entre la ley general y los modos en que debe aplicarse dentro de cada esfera administrativa.

Las disposiciones jurídicas que han creado comisiones intersecretariales o mixtas-concebidas como medios de coordinación- han -

limitado en ocasiones-, la acción de estos instrumentos, por establecer la participación obligatoria de funcionarios de alto nivel que no siempre pueden concurrir a las reuniones o que lo hacen con irregularidad. Tampoco pueden preverse los mecanismos de evaluación sistemática de su funcionamiento y generalmente, no se establecen niveles técnicos que auxilien la toma de decisiones a nivel ejecutivo.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Analizar las normas jurídicas que rigen la actividad administrativa del Poder Ejecutivo. Proponer al titular del ejecutivo y a los titulares de las dependencias las medidas que permitan contar con un Sistema Jurídico Administrativo adecuado a los requerimientos de la actual estrategia del desarrollo económico y social.

- a) Promover la creación de comisiones de revisión y análisis de normas jurídicas dentro de cada dependencia.
- b) Compilar y diagnosticar por entidades, sistemas y sectores las normas jurídicas que regulan la actividad del ejecutivo federal y hacer las recomendaciones que procedan para evitar duplicaciones, falta de coordinación, obsolescencias, indeterminación de campo de actividad, etc.
- c) Proponer criterios homogéneos para la elaboración de disposiciones reglamentarias similares y comunes a varias dependencias,
- d) Elaborar prontuarios de normas jurídicas.

## A LARGO PLAZO

- a) Analizar las disposiciones jurídicas que regulan la estructura y funcionamiento macroadministrativo de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, para proponer lineamientos básicos comunes, en su organización y funcionamiento.
- b) Promover la codificación de las disposiciones jurídicas del Sector Público.
- c) Promover las reformas que demanden los ordenamientos legales que norman las actividades de las instituciones, sistemas y sectores del sector público.

## RESPONSABLES:

### MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia  
 Dirección de Estudios Administrativos  
 Dirección Jurídico Consultiva y de Legislación  
 Procuraduría General de la República.

### MECANISMOS DE PARTICIPACION

Comité Técnico Consultivo de Codificación y Análisis de Normas Jurídicas.

### MICROADMINISTRATIVOS

Comisiones Internas de Administración  
 Comisiones de Revisión y Análisis  
 Unidades de Consulta Jurídica de Ambito Interno.



PROGRAMA VII - Reestructuración del Sistema de Administración  
de Recursos Humanos.

Como resultado de los primeros diagnósticos realizados mediante una investigación, sobre una muestra que abarcó dependencias cuya fuerza de trabajo está calculada en aproximadamente un millón de empleados y funcionarios, se formuló un cuadro general de los principales problemas que afronta la administración de recursos humanos en el Sector Público y que se resume de la siguiente manera:

Los objetivos de la administración de recursos humanos no están definidos en forma precisa y clara.

Se carece de un órgano normativo central que marque los lineamientos básicos conforme a los cuales debería llevarse a efecto esa política de garantías que otorga la constitución a los servidores del Estado.

El Estado prevé constitucionalmente la existencia de un servicio civil de carrera para sus empleados de base, fundamentado en la idoneidad y el mérito. No obstante en forma paralela y gradual, se han ido constituyendo en cada dependencia prácticas y sistemas viciados, que tienden a limitar y estorbar ese propósito.

La actitud de los empleados y funcionarios no está siempre condicionada por una vocación de servicio.

Entre las principales razones que son consideradas como causas de la situación anterior son:

El Gobierno desconoce en buena medida la magnitud, capacidad y

características actuales y potenciales de la fuerza de trabajo que está a su servicio.

Existen casos de señalados desajustes entre los requerimientos de los puestos y las características de quienes los ocupan.

Los sistemas promocionales o escalafonarios que están adecuadamente planteados en su base jurídica, se distorsionan generalmente en la práctica.

No se ha considerado expresamente en los reglamentos de cada dependencia con la precisión y claridad suficientes, los mecanismos de evaluación de méritos que en principio deben constituir las bases para efectuar las promociones.

No se prevén ni se resuelven en forma adecuada muchos conflictos humanos propios de la relación de trabajo.

Al ingresar a sus puestos de trabajo los servidores públicos difícilmente tienen los conocimientos y habilidades deseables y exigibles para cada caso.

Los salarios nominales básicos de los empleados públicos son por lo general reducidos y están alejados de la realidad económica.

La mayoría de las Unidades Administrativas se restringen a funciones rutinarias, tales como registro de empleados, el control de remuneraciones y la aplicación de sanciones principalmente.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Establecer un sistema integral para la administración

y el desarrollo de los recursos humanos del sector público que contiene:

La planeación, el empleo (reclutamiento, selección, inducción, etc.), la capacitación y el desarrollo del personal, la administración de sueldos y salarios, las prestaciones y servicios, las relaciones laborales, y la información para la toma de decisiones.

#### A CORTO PLAZO

- a) Crear los organismos normativos asesores y operativos, en materia de cada dependencia.
- b) Reestructurar las Unidades de Administración de Recursos Humanos del Sector Público.
- c) Promover la actualización del conocimiento y el desarrollo de los empleados de base y de nivel mediano y superior, a fin de contar con recursos humanos capacitados para las distintas áreas de actividad.
- d) Instrumentar programas del Sector Público para preparar funcionarios de nivel medio y superior.
- e) Contar con el inventario de recursos humanos del sector público.

#### A MEDIANO Y LARGO PLAZO

- a) Implantar sistemas administrativos integrales de recursos humanos para el Sector Central.
- b) Implantar sistemas administrativos integrales de personal de las dependencias del Sector Descentralizado.
- c) Elaborar manuales y guías técnicas para el mejoramiento de la

administración de personal y de sueldos y salarios en el sector público.

#### RESPONSABLES:

##### MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia

Dirección de Estudios Administrativos

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Patrimonio Nacional

Secretaría de Educación Pública

Secretaría del Trabajo

Secretaría de Gobernación

ISSSTE, IMSS, y las dependencias que tienen o tendrán atribuciones normativas respecto al sistema.

##### MECANISMOS DE PARTICIPACION

Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración de Recursos Humanos

Consejo de Recursos Humanos del Gobierno Federal

Otros mecanismos de participación con atribuciones para analizar y proponer mejoras al sistema.

##### MICROADMINISTRATIVOS

Comisiones Internas de Administración

Unidades de Programación y de Organización y Métodos de ámbito interno

Unidades de Administración de Recursos Humanos, de ámbito interno.

ACUERDO para las secretarías y departamentos de Estado, dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e instituciones que se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, mediante el cual:

Se establece la semana laboral de trabajo diurno de cinco días de duración, para los trabajadores de esas mismas dependencias, organismos e instituciones, y

Se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal con objeto de obtener la mejor organización de los sistemas de administración de personal, el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones generales de trabajo de los servidores del Estado.

CONSIDERANDO:

Que el Ejecutivo Federal en uso de sus facultades constitucionales promueve un proceso deliberado de cambio para reorientar el desarrollo del país hacia una sociedad más equilibrada capaz de generar mayor riqueza, bienestar y cultura y distribuir más equitativamente los beneficios de su crecimiento.

Que dentro de este marco, desde el inicio de este período de Gobierno, se puso en marcha un programa de Reforma Administrativa para lograr el mejor funcionamiento del aparato gubernamental, en el que la atención y el aprovechamiento de los recursos humanos constituye uno de sus principales objetivos.

Que en consecuencia es imprescindible que el Gobierno Federal renueve y amplíe las estructuras y los sistemas de que dispone para prever sus necesidades de personal, las normas y criterios para la solución e incorporación de los trabajadores y sus condiciones de trabajo, la administración de emolumentos y prestaciones, la formación y capacitación de servidores públicos, y la información sobre todos los aspectos de quienes participan en el desarrollo de las actividades del Estado.

Que conforme a la política del diálogo, participación y corresponsabilidad que promueve el Gobierno de la República, es conveniente que los trabajadores al servicio del Estado participen en la configuración de las reformas y cambios laborales que los afectan y que sus opiniones y esfuerzos encuentren canales institucionales amplios para integrarse a las tareas de la Reforma Administrativa.

Que por otra parte, las complejas tareas del Gobierno Federal, requieren de mayores esfuerzos y espíritu de colaboración lo que incide en el desgaste físico y nervioso de su personal que requiere de un tiempo de reposo, que pueda dedicar a actividades recreativas y a las que propicien la unidad familiar, y que al mismo tiempo le permitan estar en aptitud de entregarse al máximo de su capacidad a las labores que le han sido encomendadas y así lograr un mejor rendimiento humano mediante jornadas de trabajo más productivas, que le impriman al Sector Público mayor racionalidad y dinamismo.

Que lo anterior con los estudios realizados y las disposiciones legales vigentes en la materia, puede lograr con el establecimiento

de una semana laboral de cinco días para los trabajadores al servicio del Estado que además coadyuvaría con los objetivos de la Reforma Administrativa a través de su mejor preparación y capacitación, tanto durante las horas de trabajo como en algunas de las horas de descanso.

ACUERDO:

PRIMERO - Se establece la semana laboral de trabajo diurno, de cinco días de duración, para los trabajadores de las secretarías y departamentos, dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e instituciones que se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria al apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para tal efecto disfrutarán, por cada cinco días de trabajo de dos días de descanso continuo, de preferencia sábados y domingos, con goce íntegro de su salario.

Los titulares de las entidades mencionadas, de común acuerdo con la Secretaría de Gobernación, dictarán las medidas pertinentes para redistribuir las horas hábiles de trabajo correspondientes al día sábado, en el resto de los demás días laborables de la semana. En todo caso la hora de salida no podrá exceder de las quince horas.

SEGUNDO - Las disposiciones del punto resolutivo anterior no se aplicarán a las entidades o unidades administrativas en los siguientes casos:

a) Cuando el horario de entrada y salida de los trabajadores se

rija por disposiciones especiales.

- b) Cuando la jornada de trabajo sea por hora, discontinua, alternada o por turnos.

Los horarios y días de descanso de los trabajadores de estas entidades, se señalarán en las condiciones generales de trabajo o en las disposiciones correspondientes.

TERCERO - Los titulares de las entidades a que se refiere este acuerdo tendrán la facultad de determinar la forma en que las funciones y servicios que consideren necesarios no se suspendan sin menoscabo de que los trabajadores disfruten de dos días de descanso, procurando que sean continuos.

CUARTO - De acuerdo con la entidad administrativa correspondiente la Secretaría de Gobernación, tomando en cuenta las diversas regiones del país, determinadas épocas o sus necesidades de servicio, podrán modificar el horario, los días laborables o establecer jornadas de trabajo discontinuas.

QUINTO - Las entidades administrativas del Gobierno Federal a que alude este acuerdo, promoverán en coordinación con sus trabajadores y conforme a las disposiciones legales vigentes, programas culturales, deportivos, recreativos y de unidad familiar, para desarrollarse en los días de descanso.

SEXTO - Se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal integrada por representantes de los titulares de las secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social, y de la Presidencia así como del ISSSTE, presidida



por el representante de la Secretaría primeramente mencionada, con el objeto de obtener la mejor organización de los sistemas de administración del personal, el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores del Estado.

SEPTIMO - La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal tendrá las siguientes atribuciones:

- I - Coordinar el ejercicio de las facultades de las diversas dependencias del Ejecutivo en las materias señaladas en el punto resolutivo tercero de este acuerdo.
- II - Proponer sistemas de organización para reestructurar las unidades de personal con el objeto de que atiendan las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores y de información sobre la fuerza de trabajo al servicio del Estado.
- III - Coordinar el levantamiento de un censo de recursos humanos del sector público.
- IV - Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencia y sectores administrativos y establecer los lineamientos de las unidades de capacitación.
- V - Establecer mecanismos técnicos bipartitas con representantes

del Estado y de sus trabajadores, para mejorar los sistemas de administración de personal y laborar un plan para el funcionamiento técnico y administrativo de las Comisiones Mixtas de Escalafón.

VI - Preparar los estudios necesarios para configurar un sistema integral de administración de recursos humanos del Gobierno Federal.

OCTAVO - Los estudios, trabajos y en general, las funciones técnicas de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal estarán a cargo de la Secretaría de la Presidencia.

NOVENO - En la realización de los estudios y en el cumplimiento de las resoluciones y acuerdos de la Comisión, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, y el Sindicato de cada dependencia u organismo, tendrán la intervención que les corresponda conforme a la ley de la materia y a las disposiciones de este acuerdo.

ACUERDO para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado.

CONSIDERANDO:

PRIMERO - Que en el Acuerdo Presidencial del 27 de enero de 1971 publicado en el Diario Oficial de la Federación del 28 del mismo mes y año, se ordenó que las Secretarías y Departamentos de Estado, así como los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, establecieran comisiones internas de administración con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias

para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas así como incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto, en las que deben atenderse otros aspectos, los relativos a sus recursos humanos, lo que incluye la selección y capacitación de su personal.

SEGUNDO - Que en el ISSSTE se creó una Subdirección de Acción Cultural, de la que depende el Centro Nacional de Capacitación Administrativa, con el objeto de realizar en favor de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes, promociones que mejoren su preparación técnica y cultural.

TERCERO - Que actualmente funcionan en la mayor parte de las dependencias del Ejecutivo y en algunos organismos sujetos al régimen de la ley del ISSSTE, escuelas para la capacitación de los trabajadores con el objeto de que éstos puedan adquirir los conocimientos necesarios para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

CUARTO - Que es obligación de los trabajadores al servicio del Estado asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.

QUINTO - Que es conveniente coordinar los programas que en materia de capacitación administrativa y de difusión cultural, deportiva o recreativa de los trabajadores y sus familiares, vengán desarrollando o promuevan las dependencias y organismos citados con las que realice el ISSSTE.

## ACUERDO:

PRIMERO - Las dependencias del Ejecutivo Federal y los organismos públicos incorporados al régimen del ISSSTE procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal a efecto de que éste pueda obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional para lo cual coordinarán con el mismo Instituto la acción que en esta materia vengán desarrollando o promuevan en favor de sus trabajadores y sus programas de difusión cultural, deportiva y recreativa de los propios trabajadores y de sus familiares.

SEGUNDO - En la realización de los programas anteriores, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y el Sindicato de cada dependencia u organismo tendrán la intervención que legalmente les corresponda.

ACUERDO por el que se dispone que las distintas dependencias del Ejecutivo Federal deberán establecer la coordinación adecuada con el ISSSTE, a fin de desarrollar los programas de capacitación para empleados de base.

## CONSIDERANDO:

Que el Ejecutivo a mi cargo ha emitido los acuerdos de 27 de enero de 1971 y 25 de junio del mismo año, que tienen como finalidad establecer órganos adecuados y coordinar la actividad administrativa para proporcionar a los trabajadores los medios idóneos para su debida capacitación.

Que en acatamiento a las disposiciones legales en vigor y de conformidad con las medidas que para su debida aplicación se han adoptado, existen en las dependencias del Ejecutivo Federal organismos encargados de impartir cursos de capacitación.

Que para la coordinación que debe existir entre los mecanismos de capacitación de las distintas dependencias del Ejecutivo y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, sea efectiva y permanente, es conveniente que aquéllos tengan una integración uniforme y que participe en ellos un representante de dicho instituto.

Que asimismo, para que la política en esta materia se contemple en forma integral, es de utilidad que en los mecanismos o sistemas de capacitación mencionados, estén representados también la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la de Educación Pública y el sindicato de trabajadores de la dependencia de que se trate.

Que para que los organismos de capacitación mencionados cumplan en forma eficaz con su cometido, es indispensable que los cursos de capacitación y desarrollo de los trabajadores de base a fin de que éstos puedan ampliar sus conocimientos, ascender y mejorar sus percepciones, hacer más eficiente su trabajo, y elevar en suma, la productividad.

Que la capacitación de los trabajadores de base, debe ser elemento fundamental para la evaluación de los factores escalafonarios de conocimiento y aptitud.

Que la capacitación de los empleados de confianza constituye también un requisito fundamental para la adecuada realización de las funciones que tienen encomendadas y que para llevarla a cabo, es conveniente establecer un mecanismo similar al que la ley determina para la capacitación de los empleados de base que garantice la flexibilidad que la primera requiera para ser impartida.

ACUERDO:

PRIMERO - De conformidad con lo dispuesto en el acuerdo de 25 de junio de 1971, en el desarrollo de sus programas de capacitación para empleados de base, las distintas dependencias del Ejecutivo deberán establecer la coordinación adecuada con el ISSSTE.

Para tal efecto, los organismos de capacitación que actualmente funcionan, así como los que en lo sucesivo se constituyan en las distintas dependencias, deberán integrarse con la participación de aquellas personas que determine el titular, con representantes de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del ISSSTE y del sindicato de las dependencias de que se trate.

SEGUNDO - Los mencionados organismos impartirán cursos de capacitación y desarrollo al personal de base de su dependencia y al de aquéllos que se lo soliciten, a fin de instituir para dicho personal una formación de servidor público, en los campos administrativos, técnicos y profesionales.

TERCERO - Las dependencias del Ejecutivo Federal procurarán establecer en sus respectivos reglamentos de escalafón, los procedimientos adecuados para que el personal de base que se capacite

pueda ascender de acuerdo con lo que establece la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 Constitucional.

CUARTO - Para el desarrollo de programas de capacitación de empleados de confianza, las dependencias del Ejecutivo coordinarán sus acciones respectivas con la Secretaría de la Presidencia.

PROGRAMA VIII - Revisión de la Administración de los Recursos Materiales.

El Ejecutivo Federal, para la adecuada realización de las actividades que tiene encomendadas, requiere de oficinas y edificios, equipo e instrumentos y un vasto conjunto de bienes y servicios de apoyo administrativo. Por esta razón se vuelve necesaria la existencia de sistemas racionales para la adquisición, almacenamiento, distribución, mantenimiento y utilización de dichos bienes y servicios.

El sistema de adquisiciones del Gobierno Federal se caracteriza por la lentitud y complejidad de los trámites internos y externos, que comprenden desde la requisición de los bienes y servicios, hasta el pago de las facturas a los proveedores. Esta situación propicia a su vez irregularidades que se reflejan en el retraso o paralización de los programas de trabajo. Ocasiona también importantes diferencias en los precios, descrédito comercial, incremento de intermediarios y sacrificio en la calidad de los bienes y servicios que se adquieren.

En relación con las disposiciones legales que regulan la materia de adquisiciones, puede señalarse que ya no responden a la actual

dinámica del Sector Público, y los procedimientos seguidos no le permiten ejercer el trato preferencial que pudiera exigir por los 12 mil millones de pesos que gasta actualmente tan sólo por concepto de sus compras en gasto corriente, o sea sin considerar las realizadas como gasto de inversión.

Las dependencias públicas, por ejemplo, en muy escasos renglones aprovechan los beneficios de la compra consolidada o venta "por escala", en las que a medida que aumenta el monto de bienes adquiridos, se puede obtener una disminución de precio. Tampoco se ha definido una política que contemple el pronto pago a los proveedores como opción que permita conseguir descuentos especiales.

A todo lo anterior cabe agregar que la práctica de cancelar partidas presupuestales no ejercidas, origina que algunas dependencias, al acercarse el fin del ejercicio anual, adquieran bienes en exceso o sin la justificación adecuada. Esto como resultado de la falta de una planeación y programación de las compras y sistemas de coordinación y comunicación.

Por último vale la pena mencionar que la inexistencia de un adecuado sistema de capacitación de personal para estas áreas de trabajo, impide la aplicación de una política general al respecto.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Contribuir a la optimización del gasto público a través de racionalización de políticas, normas, sistemas y procedimientos referentes a la adquisición, control de existencias y aprovechamiento de materiales, equipos y herramientas, así como de los bienes



inmuebles del sector público federal.

#### A CORTO PLAZO

- a) Racionalizar los macro y microsistemas y procedimientos utilizados para la adquisición y control de bienes y servicios.
- b) Elevar la eficiencia y eficacia de las unidades administrativas de adquisición y control de bienes y servicios.
- c) Diagnosticar la existencia y aprovechamiento de los equipos, maquinaria y materiales utilizados por el Gobierno Federal.
- d) Levantar el inventario de los bienes inmuebles, propios o arrendados, del Gobierno Federal.
- e) Diagnosticar la situación que guardan éstos, en relación con las necesidades del Sector Público.

#### A MEDIANO Y LARGO PLAZO

- a) Considerar en forma progresiva las adquisiciones del Gobierno Federal.
- b) Contar en lo conveniente con "bolsas" o "parques" centrales de equipo, maquinaria e implementos de alto costo a disposición de las dependencias del Gobierno Federal.
- c) Diseñar e implantar políticas adecuadas en lo referente a las adquisiciones; al uso y aprovechamiento de equipos, maquinaria y herramientas; de bienes inmuebles y de almacenes, en el Sector Público Federal.

RESPONSABLES:

MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia

Dirección de Estudios Administrativos

Secretaría del Patrimonio Nacional

Comisión Coordinadora y de Control del Gasto Público.

#### MECANISMOS DE PARTICIPACION

Comités técnico consultivos para el estudio de los sistemas de almacenes, adquisiciones y administración de los recursos materiales del Sector Público.

#### MICROADMINISTRATIVOS

Comisiones Internas de Administración

Unidades de Programación y de Organización y Métodos de ámbito interno.

#### PROGRAMA IX - Racionalización del Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos.

Conforme las funciones del Estado se han vuelto más complejas, ha aumentado el volumen de la información que se requiere para formular programas y desahogar trámites, de tipo administrativo y técnico. Estas necesidades han propiciado una proliferación de equipos y sistemas de cómputo electrónico. En poco más de 10 años el Sector Público ha llegado a tener cerca de cien computadoras, instaladas en 50 dependencias y con un gasto aproximado de mil millones de pesos para 1971.

El Estado, sin embargo, carece de información suficiente acerca de la capacidad instalada, el gasto realizado y las características actuales y potenciales de esta clase de equipos. Tampoco cuenta

aún con adecuados instrumentos para la planeación y control de su creciente aumento y expansión en las instituciones públicas. La ausencia de una política definida de estándares comunes puede conducir en pocos años a problemas de equipo sub-utilizado e incompatible duplicación de esfuerzos (aún dentro de una misma dependencia) con el consecuente desperdicio de recursos que otros países están ahora tratando de corregir. No existen asimismo previsiones globales sobre las tendencias de la información en el futuro próximo ni en lo que se refiere a su aplicación específica a problemas del Sector Público.

De los estudios previos realizados se desprende que del gasto total en este renglón, aproximadamente una cuarta parte corresponde a pagos por renta o su equivalente en compra de equipo. La tendencia del incremento del gasto gubernamental por tal concepto es de 20% anual. Como estos equipos provienen de empresas proveedoras extranjeras, la utilización del recurso representa un importante gasto en divisas que merece ser óptimamente aprovechado.

Ante las crecientes necesidades nacionales de computación electrónica, especialmente en las entidades gubernamentales, se hace cada vez más notoria la carencia de recursos humanos preparados en este campo. El Sector Público no desarrolla programas sistemáticos para ayudar a cubrir la demanda especializada, actual y futura de fuerza de trabajo en el país, que se estima en 15,000 técnicos para los próximos 6 años, ni dispone de mecanismos e incentivos capaces de conservar y desarrollar la que ahora tiene. Por otro lado, la alta tasa de movilidad o rotación de estos especialistas en

el Sector Público, aumenta artificialmente los costos e impide el aprovechamiento de la experiencia acumulada.

Se puede decir que la orientación y planificación del proceso de introducción de la computación electrónica o informática en el Sector Público ha carecido hasta ahora de unidad y coordinación. La modernización y racionalización de la administración pública requerirá sin duda, de programas que le permitan optimizar estos importantes recursos.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Racionalizar la adquisición, instalación y utilización de los recursos con que cuenta el sector público en materia de procesamiento electrónico de datos o informática, para contribuir al mejoramiento de la actividad de la Administración Pública, logrando al mismo tiempo una mayor productividad del gasto público en este renglón.

#### A CORTO PLAZO

- a) Conocer el grado de eficiencia con que realizan sus actividades las Unidades de Sistematización de Datos del Sector Público Federal.
- b) Promover la reorganización interna de las unidades de sistematización de datos para aumentar su nivel de eficacia.
- c) Propiciar la coordinación entre las unidades de sistematización de datos del sector público federal y promover el intercambio de recursos y experiencias entre ellas.

## A MEDIANO Y LARGO PLAZO

- a) Diseñar políticas y mecanismos de intercambio sistemático de información, experiencias, recursos, programas y tecnología entre las unidades de sistematización de datos del Sector Público Federal.
- b) Establecer una unidad normativa y coordinadora, que administre las políticas nacionales y del Sector Público Federal en materia de sistematización de datos.

## RESPONSABLES:

## MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia

Secretaría del Patrimonio Nacional

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## MECANISMOS DE PARTICIPACION

Comité Técnico-Consultivo de Unidades de Sistematización de Datos del Sector Público.

## MICROADMINISTRATIVOS

Unidades de Sistematización de Datos de ámbito interno

Unidades de Programación y de Organización y Métodos, de ámbito interno.

PROGRAMA X - Racionalización de los Sistemas de Control Administrativo y de Contabilidad Gubernamental.

La expansión del Sector Público Federal ha hecho cada vez más difícil el control efectivo de sus actividades, de tal forma que no es posible conocer, en un momento dado, en qué medida los organismos e instituciones que lo integran cumplen con las normas jurídicas y administrativas que deben regularlos, y con qué grado de eficacia alcanzan los objetivos que les han sido asignados.

Existen tanto al nivel macro y microadministrativo oficinas encargadas del control de sus respectivas actividades y resultados. Sin embargo ni las disposiciones que existen, ni su instrumentación forman parte de un sistema general integrado; en el primer aspecto son frecuentes la dispersión y superposición de normas, y por lo que se refiere a los instrumentos que utilizan se observa una carencia casi absoluta de coordinación.

Gran parte de las diferencias que existen en materia de control tienen su origen en el hecho de que la contabilidad, instrumento que tradicionalmente le ha servido de base, no corresponde a los requerimientos actuales de la Administración Pública en México.

La contabilidad pública, en efecto, opera fundamentalmente como mecanismo de registro de las operaciones internas de las dependencias y, en el mejor de los casos, cumple su papel de instrumento de control microadministrativo y exclusivamente a posteriori.

Es necesario establecer las bases sobre las que deberán descansar los nuevos sistemas de contabilidad de las entidades públicas. Para ésto resulta indispensable conocer previamente las características y detectar las principales deficiencias de los registros contables del Sector Público Federal. Asimismo estudiar la posibilidad

y conveniencia de enmarcarlos dentro de un sistema integrado que contemple, eventualmente su inclusión como parte de los Sistemas de Información y Estadística del Sector Público Federal.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Contar con un eficiente sistema de controles financieros y administrativos que permitan evaluar la eficacia de las actividades realizadas en el Sector Público Federal, en función de los objetivos y resultados previstos en los planes y programas de cada una de las entidades que lo forman.

#### A CORTO Y MEDIANO PLAZO

- a) Conocer la situación que existe en materia administrativa en las unidades de contabilidad del Sector Público Federal.
- b) Proponer medidas para corregir las deficiencias en los registros y aumentar la eficacia de los sistemas de contabilidad pública y auditoría administrativa.
- c) Establecer las bases para enmarcar la contabilidad pública en un sistema integral y posteriormente, en el contexto de las cuentas nacionales.
- d) Definir las áreas de competencia y coordinación entre las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, del Patrimonio Nacional y de la Presidencia, por lo que respecta al control de las actividades de las entidades del Sector Público Federal.

#### A LARGO PLAZO

- a) Integrar un sistema de contabilidad para el Sector Público Federal y modernizar las técnicas de registro contable y de --

auditoría administrativa, adecuándolas a las actuales necesidades.

- b) Conseguir que el sistema de contabilidad del Sector Público Federal proporcione información para la adopción de decisiones, el control de actividades, el mejoramiento de las estadísticas y la elaboración de cuentas nacionales.
- c) Disponer de medios de control para asegurar que las actividades de las entidades del Sector Público Federal se ajusten a las normas jurídicas que las regulan.

#### RESPONSABLES:

##### MACROADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia

Dirección de Estudios Administrativos

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Banco de México

Comisión Coordinadora y de Control del Gasto Público.

##### MECANISMOS DE PARTICIPACION

Comités Técnicos Consultivos.

##### MICROADMINISTRATIVOS

Unidades de Organización y Métodos de ámbito interno

Unidades de Contabilidad de ámbito interno.

##### PROGRAMA XI - Macro Reforma Sectorial y Regional.

Los Sectores de actividad económica y social no existen como una



realidad administrativa en virtud de que su concepto es básicamente analítico. Sin embargo, esta agrupación convencional de actividades o productos sociales es fundamental para la racionalización de la acción pública en su conjunto.

El crecimiento anárquico, coyuntural y no programado que tuvo el Sector Público en especial el del Sector Descentralizado, propició un desequilibrio importante en aquellas Secretarías de Estado que teóricamente debían actuar como unidades normativas del Sector.

Esta problemática no sólo se origina en la diversidad de instituciones que participan dentro de cada sector, sino de las distintas concepciones que tienen de los problemas que pretenden resolver. Esto da lugar a la formulación de programas duplicatorios y, en ocasiones contradictorios.

Una situación similar se produce en lo que se refiere al enfoque regional. En efecto el hecho de no existir organismos regionales de desarrollo económico que cubran a todo el país y que no se cuente siquiera con una división regional unitaria o "tipo" del Territorio Nacional para efectos de programación del desarrollo, ocasiona que las diversas políticas sectoriales no puedan complementarse y coordinarse a nivel zonal, generando desperdicio de recursos y agudización del desequilibrio regional.

La actual administración, consciente de este problema de desvinculación entre sus objetivos sectoriales y los instrumentos con que cuenta para alcanzarlos, ha procurado encontrar soluciones, si bien en forma aislada y con resultados limitados. En consecuencia, una

de las reformas estructurales de la Administración Pública más urgentes, es aquélla que coadyuve a neutralizar la descoordinación y en ocasiones la naturaleza antagónica de instituciones intrasectoriales, otorgando mayor coherencia a la política sectorial. Lo anterior puede lograrse a través de la clara definición de una unidad normativa para cada sector que, si bien no administre directamente las diversas instituciones, sí las coordine para evitar la duplicación de funciones y el desperdicio de recursos.

#### OBJETIVOS:

GENERALES - Dotar a la Administración Pública de mecanismos que permitan racionalizar sus funciones en los ámbitos sectoriales y regionales, sentando las bases para un adecuado crecimiento sectorial del país y para un desarrollo regional equilibrado.

#### A CORTO Y MEDIANO PLAZO

- a) Definir convencionalmente los sectores, de acuerdo con lo que se considere más conveniente para la situación actual y los programas de desarrollo del país.
- b) Definir convencionalmente las regiones.
- c) Establecer los mecanismos que permitan coordinar los sectores de actividad económica y social en que participa el Sector Público, a fin de darles consistencia interna y evitar duplicaciones y desperdicio de recursos.
- d) Establecer mecanismos de carácter regional, que orienten en forma coordinada y coherente las distintas políticas sectoriales buscando atenuar el desequilibrio regional que padece el país.

**RESPONSABLES:**

Secretaría de la Presidencia

Dirección de Estudios Administrativos

Dirección de Estudios Económicos

Dirección de Inversiones Públicas

Comisión Coordinadora y de Control del Gasto Público.

**MECANISMOS DE PARTICIPACION**

Mecanismos de Coordinación Consultivos e Instrumentales de Carácter Sectorial o Regional.

**MICROADMINISTRATIVOS**

Unidades específicas de ámbito interno de las dependencias que cumplen las funciones relevantes para cada mecanismo de coordinación.

## II.4 INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Las Comisiones Internas de Administración (CIDAs) han sido concebidas para plantear y realizar, en el ámbito interno de cada entidad, las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, así como incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del Sector Público en su conjunto.

Las Unidades de Organización y Métodos (UOMs) deben quedar ubicadas bajo el mando directo del titular de cada dependencia o del funcionario en quien éste delegue autoridad suficiente en materia de coordinación y racionalización administrativa. Tienen encargada asimismo, la misión de auxiliar técnicamente a las Comisiones Internas de Administración, en los estudios y proyectos que estos determinen.

Las unidades de Programación (UPs) también forman parte de las Comisiones Internas de Administración, a fin de que los trabajos de Reforma Administrativa, se orienten a la adecuación de los sistemas, estructuras y métodos en función de las metas y programas específicos de cada dependencia. Las Unidades de Programación, están encargadas a su vez de asesorar a cada titular en el señalamiento de sus objetivos, y en la formulación de sus programas de actividades e inversiones, para lo cual recabarán la información que permita determinar los recursos necesarios para cada caso.

Las Unidades de Programación y las Unidades de Organización y Métodos, se coordinan con la Secretaría de la Presidencia, técnicamente a través de las Direcciones de Estudios Económicos, Inversiones --

Públicas, y Estudios Administrativos.

Esta última deberá relacionarse con las Comisiones Internas de Administración y mantendrá un estrecho contacto con las Unidades de Organización y Métodos con objeto de que los trabajos de cada una se ajusten a los programas globales de reforma.

A la Secretaría de la Presidencia corresponde por último promover y coordinar el plan global de Reforma Administrativa, ha sido facultada para compatibilizar los propósitos y armonizar los esfuerzos de reforma en cada dependencia, así como para establecer los sistemas y normas comunes que se refieran a dos o más instituciones.

Los mecanismos de participación adecuados a los distintos niveles administrativos son necesarios para que exista una coordinación efectiva en la formulación, aplicación y evaluación de las medidas de reforma.

Los Comités y Comisiones que se promuevan, procurarán el intercambio de experiencias, ideas e información, que permita armonizar y compatibilizar los proyectos de las instituciones buscando que las actividades de cada dependencia se encuadren dentro del proceso global de reforma.

#### II.4.1. COMISIONES INTERNAS DE ADMINISTRACION

Se acordó así el establecimiento de una Comisión Interna de Administración (CIDA) en cada entidad del Sector Público Federal, integrada por los responsables de las diversas funciones de la dependencia y presidida directamente por su titular.

Las Comisiones Internas contarán con el apoyo técnico de las Unidades de Organización y Métodos y de las Unidades de Programación, a cuya creación se refieren también los acuerdos.

Estas Comisiones Internas de Administración han sido concebidas para plantear y realizar, en el ámbito interno de cada entidad, las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, así como incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto.

De esta forma se busca contar con la participación directa y la corresponsabilidad de todos los funcionarios encargados de las atribuciones sustantivas y de apoyo en cada entidad del Gobierno. La experiencia ha demostrado la imposibilidad de lograr un verdadero cambio administrativo, cuando no se cuenta con la activa y decidida colaboración de los propios funcionarios.

Las Comisiones Internas de Administración han sido gestoras durante el presente lapso de las reformas administrativas, y en coordinación con las Unidades de Organización y Métodos y las Unidades de Programación han venido aplicando nuevos sistemas de trabajo y realizando reformas en la administración interna. Con la finalidad de participar en los trabajos de reforma administrativa dentro del sector público federal se designaron representantes en los comités técnicos consultivos de Unidades de Organización y Métodos, Unidades de Programación, Unidades de Recursos Humanos, Unidades de Sistematización de Datos, Unidades de Orientación e Información al Público y de Normas Jurídicas, que coordina la Dirección General de Estudios

Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, quienes son responsables a nivel nacional de la marcha de la Reforma Administrativa.

Las Comisiones Internas de Administración promovieron también, a través de la (UOyM) Unidad de Organización y Métodos, la revisión de objetivos y políticas de trabajo así como la organización general de las secretarías.

Consecuencia de ello fué la creación de unidades, departamentos y direcciones generales que cumplen hoy con nuevas funciones, impulsando en algunos casos la descentralización y la simplificación de procedimientos básicos de trabajo.

#### II.4.2. UNIDADES DE PROGRAMACION

Se mencionó que el Acuerdo Presidencial para el establecimiento de Unidades de Programación, en cada una de las entidades del Sector Público señala con claridad el objetivo de la Unidad de Programación: "Servir de asesores a los titulares en el señalamiento de objetivos, la formulación de planes y previsiones y la determinación de los recursos necesarios para cumplir, dentro de sus atribuciones y fines específicos, las tareas que corresponden a cada entidad para alcanzar los objetivos de Política Económica y Social de la Nación".

#### FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE PROGRAMACION:

Se concluyó que las funciones de las Unidades de Programación pueden quedar definidas por los siguientes aspectos:

- / Determinar los objetivos que su dependencia tiene, dentro del marco de desarrollo nacional establecido por el Poder Ejecutivo.
- / Colaborar en la formación del marco de desarrollo económico y social de la nación, de donde deben derivarse lineamientos generales de política económica y social.
- / Realizar los estudios necesarios para determinar el panorama tanto de necesidades y demandas de los bienes y servicios que su dependencia provee, como de los recursos humanos, materiales y financieros que la satisfacción de tales necesidades requiere.
- / Determinar criterios de evaluación que serán utilizados posteriormente en el análisis de programas alternativos.
- / Efectuar sistemáticamente estudios encaminados a formular alternativas de solución.
- / Evaluar, para cada alternativa de solución propuesta, su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo económico, redistribución del ingreso e independencia externa, así como el costo económico y social de los recursos necesarios para su realización.
- / Formular, en base a las alternativas de solución, programas específicos de inversión con sus efectos en los niveles de gasto corriente.
- / Observar, si el programa de inversión y gasto corriente se ejerce en la forma proyectada y proponer la solución adecuada a los problemas que pudieran surgir.



/ Analizar en forma sistemática los programas ya realizados para estimar el grado en que se han logrado resultados previstos.

#### DESARROLLO DE LAS UNIDADES DE PROGRAMACION EN EL SECTOR PUBLICO:

Las Unidades de Programación tienden a confundirse con aquellas oficinas que tienen a su cargo las labores de previsión y coordinación de cada entidad. En ciertos casos estas labores ya se venían realizando y en consecuencia, la formación de la Unidad de Programación no ha implicado ningún cambio en las actividades operativas o de planeación.

No obstante, se apreció que el funcionamiento y desarrollo de las Unidades de Programación en las entidades representadas no es homogéneo, puesto que en algunas ya existen y trabajan desde hace tiempo, en otras están en proceso de establecerse, y en otras, aún no existen.

Hubo un consenso en el sentido de modificar los procedimientos de las actividades de las Unidades de Programación para que participen con cada unidad operativa de la entidad en la fijación de objetivos parciales en la elaboración de planes específicos, con el propósito de establecer, de manera cuantitativa, las metas de dicha entidad. Así será posible en el corto plazo, asociar más estrechamente los objetivos parciales y planes específicos con los objetivos nacionales señalados por el señor Presidente. Se recalcó también la importancia que tiene la adecuada coordinación de las Unidades de Programación de todas las dependencias con la Secretaría de la Presidencia, para lo cual se solicitó a esta última un mayor asesoramiento.

### II.4.3. ORGANIZACION Y METODOS

Cualquier técnica particular de investigación administrativa que emplee un U.O.M., puede quedar comprendida dentro de un marco general de referencia metodológica. Este marco es una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema y avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución.

#### ALCANCE DE UN ESTUDIO DE O. Y M.

El campo de aplicación de la actividad y de las técnicas de racionalización administrativa comprende tanto los cambios estructurales de la organización gubernamental, como las menores modificaciones introducidas en los procedimientos de trabajo de una pequeña unidad administrativa. Va desde la simplificación de trámites hasta la reforma de la totalidad de la administración pública.

#### TIPOS DE ESTUDIOS EN O. Y M.

De acuerdo con la práctica puede distinguirse, entre otros, los siguientes tipos de estudios en O. y M.:

- a) Un análisis planeado del funcionamiento de un organismo o sistema administrativo que comprenda el examen completo de sus objetivos políticos, organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos, materiales financieros, etc.
- b) El estudio de las funciones específicas de la administración y

comunes a varias dependencias o unidades. Tal es el caso del análisis de la función de personal de compras y suministros, de contabilidad, etc.

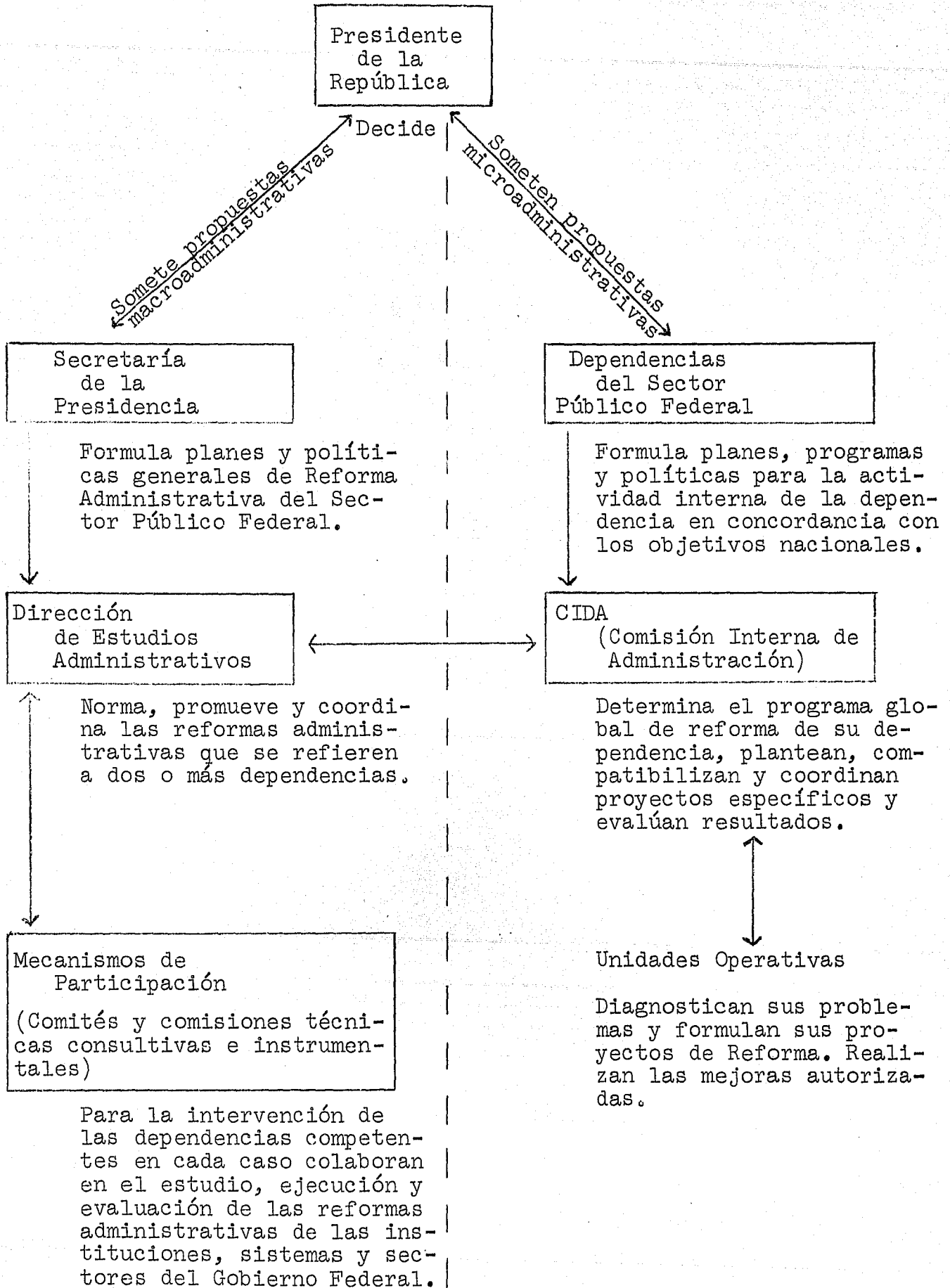
- c) El exámen de una área de trabajo en especial, con el fin de considerar posibles mejoramientos en sus métodos y procedimientos.
- d) El análisis administrativo se aplica también con el fin de utilizar de manera racional el equipo y las máquinas de oficina, para estudios de distribución del espacio o de los medios y sistemas de comunicación, para el uso de nuevas técnicas de reproducción y duplicación y para mejorar el diseño o control de formas.
- e) Otro tipo de estudios que permitan detectar deficiencias o anomalías en la estructura o el funcionamiento de las unidades administrativas para corregirlas.

#### PROCEDIMIENTO BASICO PARA LA INVESTIGACION EN ORGANIZACION Y METODOS:

El estudio de organización y métodos se apoya, como anteriormente se señaló, en los métodos de investigación científica y se conduce a través de un procedimiento básico en el cual se pueden distinguir las fases siguientes:

1. Plan.
2. Recopilación de datos.
3. Análisis de los datos.
4. Formulación de recomendaciones.
5. Implantación.
6. Evaluación.

2.4.4. UNIDADES OPERATIVAS



CAPITULO III - INTEGRACION Y DIRECCION DE LOS PROGRAMAS DE RE-  
FORMA ADMINISTRATIVA

### CAPITULO III - INTEGRACION Y DIRECCION DE LOS PROGRAMAS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

Un programa de Reforma Administrativa es el resultado de la concatenación de varios procesos que requieren ser cubiertos para que éste cumpla realmente con los objetivos propuestos.

El proceso de Reforma Administrativa debe contemplar (como se vió en el capítulo I), por lo menos tres etapas:

- 1 - Planeación
- 2 - Ejecución
- 3 - Control

La planeación incluye la elaboración de un diagnóstico, el establecimiento de objetivos y prioridades, la creación de instrumentos normativos y organismos responsables de la supervisión de la Reforma Administrativa; La ejecución considera la implantación de los mecanismos legales y administrativos, las nuevas entidades que permitan alcanzar los fines previstos, y por último la operación de estos mecanismos; El control con su medición de resultados y retroalimentación, evaluación periódica de los avances, y las sugerencias de medidas correctivas a los órganos decisorios.

Cada una de estas etapas requiere asimismo decisiones del más alto nivel, así como de la asignación de los recursos necesario para llevarlas a cabo. Cada decisión es importante pero a su vez genera demandas de nuevas decisiones y recursos para llevar a cabo las siguientes etapas.

Con el firme propósito de tratar de encontrar un proceso administrativo en la consecución de los objetivos de la Reforma Administrativa en su aplicación a nivel de Dependencia, elaboramos un cuestionario encaminado hacia el conocimiento básico y dominio de la Reforma Administrativa entre los niveles de dirección y operación de la misma.

Las preguntas que se elaboraron se mezclaron de tal manera que la persona entrevistada pudiera darse cuenta del dominio del tema y para nosotros que nos diera la pauta a seguir respecto de que si se trataba de personal capacitado para llevar a cabo los trabajos de Reforma Administrativa.

La investigación abarcó todas las dependencias oficiales que deberían de haber hecho trabajos de Reforma Administrativa, excluyendo las recientemente creadas como son la Secretaría de Programación y Presupuestos y el Departamento de Pesca que pasan por su etapa de organización.

El cuestionario consta de 36 preguntas, las cuales se ven aumentadas por 4 más de información general extraída de la carátula de cada cuestionario, el tipo de respuestas son 36 cerradas 2 abiertas (destacando el concepto sobre la Reforma Administrativa) y 2 mixtas. Las respuestas se ordenan de mayor a menor incidencia.

Cabe mencionar que el objetivo fundamental de nuestra investigación es realizar una evaluación del proceso administrativo para un período de 1971-1976 (exceptuando la pregunta 36 de nuestro cues-

tionario por la dificultad que implica obtener el dato al último año) lo que se refleja en nuestro análisis para determinar nuestro Índice de Confiabilidad sobre la información obtenida.

A continuación presentamos los resultados de nuestra investigación con el cuestionario ya debidamente secuenciado en torno al proceso administrativo ya enunciado, así como un análisis somero de las personas entrevistadas, sus puestos, su antigüedad, y las direcciones a las que pertenecen.

El cuestionario y la carátula se localiza en el anexo.

#### PREGUNTAS DE INFORMACION GENERAL:

##### CARATULA -

1 - La distribución de los puestos entrevistados fué como sigue:

PUESTO	No. Personas	% al total
a) - Analista de U de O y M.	6	37.50%
b) - Director (o Jefe) de U. O y M.	4	25.00%
e) - Subdirector (o Subjefe ) de U. O y M.	2	12.50%
d) - Asesor, Director Gral. de U. O y M.	1	6.25%
e) - Coordinador de grupo de U. O y M.	1	6.25%
f) - Srio. Part. del Director Gral. de Recursos Financieros	1	6.25%
g) - Jefe del Depto. de Estudios y Pro- yectos de U. de O y M.	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS:	16	100.00%



## 2 - La antigüedad en los puestos entrevistados:

R A N G O	No. Personas	% al total
1 a 3 años	7	43.75%
3 a 5 años	4	25.00%
más de 5 años	3	18.75%
0 a 6 meses	1	6.25%
6 meses a 1 año	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

3 - Considerando a la Comisión Interna de Administración y Programación el órgano coordinador de la Reforma Administrativa, las entrevistas se llevaron a cabo en los siguientes niveles jerárquicos.

N I V E L	No. Personas	% al total
1er. Nivel inmediato inferior	5	31.25%
2o. Nivel inmediato inferior	10	62.50%
Otros	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

## 4 - Las entrevistas fueron:

	No. Personas	% al total
Directas	8	50.00%
Indirectas	<u>8</u>	<u>50.00%</u>
SUMAS	16	100.00%

## CUESTIONARIO:

5 - Las personas entrevistadas al exponer su concepto sobre Reforma Administrativa reflejaron:

## Conocimiento sobre el

concepto de Reforma Admva.	No. Personas	% al total
Bueno	9	56.25%
Regular	5	31.25%
Mínimo	<u>2</u>	<u>12.50%</u>
SUMAS	16	100.00%

6 - Con respecto a la claridad y precisión con que se aprecian los objetivos de la Reforma Administrativa:

	No. Entrevistas	% al total
son claros y precisos	15	93.75%
no son claros ni precisos	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

7 - La factibilidad de realización de los objetivos de la Reforma Administrativa se observó:

R A N G O	No. Entrevistas	
51% a 75%	7	43.75%
76% a 100%	5	31.25%
50%	3	18.75%
No contestó	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

8 - Existe unificación de criterios para llevar a cabo la Reforma Administrativa en su aplicación global.

	No. Entrevistas	% al total
Si	13	81.25%
No	<u>3</u>	<u>18.75%</u>
SUMAS	16	100.00%

ETAPA DE PLANEACION:

9 - Se realizó un análisis y diagnóstico de la situación administrativa en las dependencias para crear los programas de la Reforma Administrativa.

	No. Entrevistas	% al total
Si	12	75.00%
No	<u>4</u>	<u>25.00%</u>
SUMAS	16	100.00%

10 - Los mecanismos de participación en la programación de la Reforma Administrativa fueron:

	No. Entrevistas	% al total
Comisiones	8	50.00%
Comité y Comisiones	4	25.00%
Comité	3	18.75%
Grupo de Trabajo y Comisiones	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

11 - Se fijaron prioridades en los objetivos de la Reforma Administrativa.

	No. Entrevistas	% al total
Si	13	81.25%
No.	<u>3</u>	<u>18.75%</u>
SUMAS	16	100.00%

12 - Para el cumplimiento de los objetivos se fijo plazo.

Si	No. Entrevistas	% al total
1 a 5 años	3	18.75%
3 a 6 meses, 6 a 12 meses, 1 a 5 años	2	12.50%
6 a 12 meses, 1 a 5 años	2	12.50%
3 a 6 meses	1	6.25%
6 a 12 meses	1	6.25%
1 a 5 años, más de 5 años	1	6.25%
No.	<u>6</u>	<u>37.50%</u>
SUMAS	16	100.00%

13 - Fué asignado un presupuesto para la aplicación de la Reforma Administrativa.

	No. Entrevistas	% al total
Si.		
Tradicional	6	37.50%
Programático	6	37.50%
Tradicional y Programático	1	<u>6.25%</u>
		<u>81.25%</u>
No. Porque?		
No hubo presupuesto	1	6.25%
No se consideró prioritario	1	6.25%
No contestó	1	<u>6.25%</u>
		<u>18.75%</u>
SUMAS	16	100.00%

14 - Es necesario adecuar los programas de la Reforma Administrativa a las necesidades de la Dependencia.

	No. Dependencias	% al total
Si	15	93.75%
No.	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

15 - Se crearon organismos directamente responsables de la Adecuación de los programas de Reforma Administrativa.

	No. Dependencias	% al total
Si	14	87.50%
No.	<u>2</u>	<u>12.50%</u>
SUMAS	16	100.00%

## DEPENDENCIAS OFICIALES

ORGANISMOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	SUMA POR ORGANISMO	% AL TOTAL DE ORGANISMOS
Cidap		x	x	x	x							x				x	6	12.77 %
U. Org. y Met.	x		x	x	x	N	x				x	x			x	x	9	19.16 %
U. Programación	x			x	x	O	x				x	x			x		7	14.89 %
Cord. Gral. Est. admvos.		x			x	S	E	N	O		x		x	x			5	10.64 %
U. Orientación e Información				x						x	x						3	6.38 %
U. Informática						R	E			x	x				x		3	6.38 %
U. Rec. Humanos						E		C		x	x					x	3	6.38 %
U. Presupuesto	x					A	R				x					x	3	6.38 %
U. Planeación y Programas	x		x			O	N	E	A								2	4.25 %
C. Técnico Consultivo								R	O		x		x				2	4.25 %
U. Capacitación									N	x							1	2.13 %
U. Control y Gestión.	x																1	2.13 %
C. de Reforma Admva.									x								1	2.13 %
SubC. de Reforma Admva.									x								1	2.13 %
Organismos por Dependencia	5	2	3	4	4		2		2	4	8	3	2	1	3	4	47	100.00 %

Figura III.1 - Tabla que muestra los organismos que se crearon y que coadyuvaron a la Adecuación de los Programas de Reforma Administrativa.

16 - Se establecieron etapas de Adecuación para la Reforma Administrativa.

	No. Dependencias	% al total
Si	13	81.25%
No	2	12.50%
No contestó	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

Algunas de las etapas de adecuación de la Reforma Administrativa en las diferentes dependencias oficiales fueron:

- a) - Programas de capacitación de Recursos Humanos, mejora a los Recursos Materiales, mejora al empleo de los Recursos Financieros.
- b) - Establecimiento de Procedimientos.
- c) - De carácter institucional y de apoyo.
- d) - Estudio, Creación, Aplicación y Evaluación.
- e) - Concientización de los empleados y funcionarios.
- f) - Definición de funciones, modificación a la estructura, elaboración de instrumento administrativos.
- g) - Programación, Implementación, Evaluación.
- h) - Creación de órganos coordinadores.
- i) - Mantener desconcentración y delegar funciones.
- j) - Plan, Objetivos, Políticas, Programas de Investigación, Evaluación y Control.
- k) - Definir el aspecto macro-organizacional y llevar a cabo el aspecto micro-administrativo.

En las preguntas contestadas negativamente se dió como motivo:

a) - Que cada dirección reformó conforme sus necesidades.

17 - Existen métodos específicos para una mejor adecuación de los programas.

	No. Dependencia	% al total
Si	15	93.75%
No	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

Para mayor información ver la tabla No. III - 2.

18 - Se preveen posibilidades de ajustes a los Programas de la Reforma Administrativa conforme a la situación de cada dependencia.

	No. Dependencia	% al total
Si	16	100.00%

19 - Se crearon planes para la aplicación de los programas.

	No. Dependencia	% al total
Si		
Departamental		
Institucional	10	62.50%
Departamental e Institucional	5	31.25%
Funcional	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%



## D E P E N D E N C I A S    O F I C I A L E S

M E T O D O	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	SUMA POR METODO	% AL TOTAL
Est. Gral.	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	17.34 %
Análisis	x	x		x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	12	16.00 %
Investigación	x		x	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	12	16.00 %
Observación	x			x				x	x	x		x		x		x	8	10.67 %
Rastreo	x			x					x	x		x		x			6	8.00 %
Confirmaciones	x			x					x			x			x		5	6.67 %
Cálculo	x								x	x		x				x	5	6.67 %
Inspección	x								x	x		x					4	5.33 %
Declaraciones o Certificación	x								x			x			x		4	5.33 %
Exploración	x								x			x					3	4.00 %
Reuniones de trabajo	x																1	1.33 %
Mecanismos de coordinación	x																1	1.33 %
Pruebas									x								1	1.33 %
Métodos por Dependencia	12	1	1	6	3		3	4	11	7	1	10	15	5	5	5	75	100.00 %

Tabla No. III - 2 Tabla que muestra los métodos en operación para adecuar los programas de Reforma Administrativa.

ETAPA DE EJECUCION:

20 - Se establecieron los órganos coordinadores del programa de Reforma Administrativa.

	No. Dependencias	% al total
Si	14	87.50%
No.	2	12.50%
Por causa de:		
Presupuesto	1	
Presupuesto y personal	1	
SUMAS	<u>16</u>	<u>100.00%</u>

21 - Los órganos coordinadores fueron asignados a los siguientes niveles de la organización de la Dependencia.

	No. Dependencias	% al total
Dirección	12	75.00%
Departamento	1	6.25%
Otros: Oficialia Mayor	1	6.25%
Staff	1	6.25%
Diferentes Niveles	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMA:	16	100.00%

22 - La autoridad de éstos órganos es:

	No. Dependencias	% al total
Lineal	1	6.25%
Asesoría	10	62.50%
Lineal y Asesoría	2	12.50%
Lineal (debe ser asesoría)	1	6.25%
No contestó	<u>2</u>	<u>12.50%</u>
SUMAS	16	100.00%

23 - Los responsables de los órganos coordinadores fueron promovidos de la misma dependencia.

	No. Dependencia	% al total
Si	11	68.75%
No	5	31.25%
Causa:		
Puestos de nueva creación	2	
De otra dependencia	1	
Consultores externos	1	
Otro:	<u>1</u>	
SUMAS	16	100.00%

24 - Existen órganos con responsabilidad específica para cada programa.

	No. Dependencias	% al total
Si	13	81.25%
No	<u>3</u>	<u>18.75%</u>
SUMAS	16	100.00%

25 - Obtuvimos datos suficientes respecto a las obligaciones y atribuciones de los organos coordinadores responsables de la Reforma Administrativa en las Dependencias.

	No. Dependencias	% al total
Si	13	81.25 %
No	2	12.50 %
No contestó	<u>1</u>	<u>6.25 %</u>
SUMAS	16	100.00 %

Para complementar de una manera más amplia la tabulación de la pregunta No. 25, damos a conocer las respuestas que se obtuvieron por dependencia en los siguientes cuadros.

DEPENDENCIAS OFICIALES

OBLIGACIONES	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	SUMA POR OBLIGACION	PONDERACION DE LAS OBLIGACIONES
No especificó	C			x								x	x	x			4	15.38%
Coordinar actividades.	O		x		x												2	7.69%
Informar a Coord. Gral. Est. Admvs.	S		x				x										2	7.69%
Analizar	I	x	x														2	7.69%
Diagnosticar Actividades	G	x														x	2	7.69%
Supervisar Programas y objetivos	A							x		x							2	7.69%
Estudiar la Estructura.	D		x														1	3.85%
Proponer Sistemas.	S		x														1	3.85%
Acatar Disposiciones Presidenciales				x													1	3.85%
Capacitar Personal							x										1	3.85%
Estudiar Informes	E						x										1	3.85%
Asesorar Administrativamente	N						x										1	3.85%
Dirigir Programas y Objetivos								x									1	3.85%
Controlar Programas y Objetivos	A							x									1	3.85%
Evaluar Programas y Objetivos	U							x									1	3.85%
Ser Secretariado Técnico de CIDAP	E									x							1	3.85%
Cumplir con Programas de R. Admva.	D											x					1	3.85%
Programar y Evaluar prioridades de las reformas necesarias	O								x								1	3.82%
Obligaciones por Dependencia..		2	3	3	1	1	3	1	4	1	2	1	1	1	1	1	26	100.00%

Supervisar Programas y objetivos	A									x		x								2	7.69%	
Estudiar la Estructura.	D	x																		1	3.85%	
Proponer Sistemas.	A	x																		1	3.85%	
	S																					
Acatar Disposiciones Presidenciales			x																	1	3.85%	
Capacitar Personal							x													1	3.85%	
Estudiar Informes	E						x													1	3.85%	
Asesorar Administrativamente	N						x													1	3.85%	
Dirigir Programas y Objetivos											x									1	3.85%	
Controlar Programas y Objetivos	A										x									1	3.85%	
	C																					
Evaluar Programas y Objetivos	U										x									1	3.85%	
Ser Secretariado Técnico de CIDAP	E																			1	3.85%	
	R																					
Cumplir con Programas de R. Admva.	D																			1	3.85%	
Programar y Evaluar prioridades de las reformas necesarias	O											x								1	3.82%	
Obligaciones por Dependencia..		2	3	3	1	1	3	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	26	100.00%	

Tabla No. III - 3 Tabla que señala la información obtenida sobre las obligaciones de el Organo Coordinador de la Reforma Administrativa en el Sector Público. (dependencias Oficiales).

DEPENDENCIAS OFICIALES

OBLIGACIONES		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	SUMA POR OBLIGACION	PONDERACION DE LAS OBLIGACIONES
No especificó	C				x								x	x	x			4	15.38%
Coordinar actividades.	O			x		x												2	7.69%
Informar a Coord. Gral. Est. Admvos.	N																		
	S			x				x										2	7.69%
Analizar	I	x	x															2	7.69%
Diagnosticar Actividades	G																		
	N	x															x	2	7.69%
Supervisar Programas y objetivos	A								x		x							2	7.69%
Estudiar la Estructura.	D		x															1	3.85%
Proponer Sistemas.	A		x															1	3.85%
	S																		
Acatar Disposiciones Presidenciales				x														1	3.85%
Capacitar Personal							x											1	3.85%
Estudiar Informes	E						x											1	3.85%
Asesorar Administrativamente	N						x											1	3.85%
Dirigir Programas y Objetivos									x									1	3.85%
Controlar Programas y Objetivos	A								x									1	3.85%
	C																		
Evaluar Programas y Objetivos	U								x									1	3.85%
Ser Secretariado Técnico de CIDAP	E											x						1	3.85%
	R																		
Cumplir con Programas de R. Admva.	D												x					1	3.85%
Programar y Evaluar prioridades de las reformas necesarias	O									x								1	3.82%
Obligaciones por Dependencia.		2	3	3	1	1	3	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	26	100.00%

Tabla No. III - 3 Tabla que señala la información obtenida sobre las





ATRIBUCIONES																	SUMA POR ATRIBUCION	PONDERACION DE LAS ATRIBUCIONES
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI		
Dirigir Programas de Ref. Admva.				x				x							x	3	11.11%	
Formular Manuales Admvs. y de Operación.		x							x					x		3	11.11%	
Plantear y realizar mejoras para aumentar eficiencia.	C			x								x				2	7.41%	
No especificó.	O						x							x		2	7.41%	
Inherentes a Responsabilidad.	N				x											1	3.71%	
Planear Sistemas Modernos.	I					x										1	3.71%	
Programar Sistemas Modernos.	G					x										1	3.71%	
Implantar Sistemas Modernos.	N					x										1	3.71%	
Adecuar y Regular Sistemas.	D					x										1	3.71%	
Coordinar los Programas.	A			x												1	3.71%	
Promover los Programas.	S			x												1	3.70%	
Evaluar Resultados.		x														1	3.70%	
Coordinar.		x														1	3.70%	
Proponer Políticas	E							x								1	3.70%	
Evaluar Desempeño de Programas.	N						x									1	3.70%	
Mantener actualizado Análisis cualitativo global.								x								1	3.70%	
Asesorar al Secretario y demás Directores.	A								x							1	3.70%	
Analizar la Organización y la Operación para aumentar eficiencia.	U									x						1	3.70%	
Anteproyecto del Presupuesto Anual de Egresos.	R													x		1	3.70%	
Evaluación del Avance Presupuestal.	O													x		1	3.70%	
Establecer Planes															x	1	3.70%	



26 - Fué necesario impartir cursos de capacitación.

	No. Dependencias	% al total
Si	14	87.50%
Nivel Dirección	2	14.29%
Nivel Operación	1	7.14%
Dirección y Ope-		
ración	10	71.43%
Operación y Medio	<u>1</u>	<u>7.14</u>
	14	100.00%
No. porque cada dependencia	<u>2</u>	<u>12.50%</u>
conoce su Problemática.		
SUMA:	16	100.00%

27 - Para la Reforma Administrativa es necesario contar con personal:

SI	No. Dependencias	% al total
Grupo Interdisciplinario	8	50.00%
Lic. Economía, Derecho, Admón, C.P.	2	12.50%
Economía, Derecho, Admón, Inge <u>n</u> iería	2	12.50%
Economía, Derecho, Administra <u>ci</u> ón	1	6.25%
Economía, Admón, C.P. Inge <u>n</u> iería	1	6.25%
Economía, Administración	1	6.25%
Lic. Derecho, Admón, C.P. In- <u>g</u> eniería, Psicólogos, Sociólogos	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

28 - Se implantó un Manual de Procedimientos para la Reforma Administrativa.

	No. Dependencias	% al total
Si	7	43.75%
No	<u>9</u>	<u>56.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

29 - La Introducción de la Reforma Administrativa fué:

	No. Dependencias	% al total
Institucional	10	62.50%
Departamental e Institucional	4	25.00%
Institucional Funcional	1	6.25%
Institucional por área	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

30 - La Introducción se llevó a cabo en forma

	No. Dependencias	% al total
Integral	9	56.25%
Parcial	6	37.50%
Integral y Parcial	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

31 - Los Medios e Instrumentos de Comunicación para dar a conocer la Reforma Administrativa, Fueron:

	No. Dependencias	% al total
Escrita	4	25.00%
Escrita y Verbal	2	12.50%
Escrita, Verbal y Audiovisual	6	37.50%
Escrita y Audiovisual	1	6.25%
Escrita, Verbal y Reuniones de trabajo	1	6.25%
Escrita y Cursos de Actualización y Especialización	1	6.25%
De acuerdo a los Programas	<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS	16	100.00%

ETAPA DE CONTROL:

32 - Existe retroalimentación en la Comunicación empleada.

	No. Dependencias	% al total
Si	14	87.50%
No	<u>2</u>	<u>12.50%</u>
SUMAS	16	100.00%

33 - Las correcciones o ajustes procedentes se realizan en forma:

	No. Dependencias	% al total
Mediata	7	43.75%
Inmediata	5	31.25%
No se aplican		
Las tres formas anteriores	1	6.25%
Mediata e Inmediata	<u>3</u>	<u>18.75%</u>
SUMAS	16	100.00%

34 - Son evaluados periódicamente los programas desarrollados.

		No. Dependencias	% al total
Si		14	87.50%
Anual	6	42.86%	
Semestral y Anual	3	21.43%	
Semestral	2	14.29%	
Trimestral	1	7.14%	
De acuerdo con los programas	1	7.14%	
No especificó	<u>1</u>	<u>7.14%</u>	
SUMAS	14	100.00%	
No		2	12.50%
Falta de personal adecuado para supervisión	1	50.00%	
Obstrucciones de Funcionarios Menores	<u>1</u>	<u>50.00%</u>	
SUMAS	2	100.00%	
Total		16	100.00%

35 - Para medir el desarrollo se utilizaron técnicos de Programación y Evaluación.

		No. Dependencias	% al total
Si		15	93.75%
No contestó		<u>1</u>	<u>6.25%</u>
SUMAS		16	100.00%

Para ampliar la respuesta No. 35 a continuación exponemos un cuadro comparativo por dependencia en el cual nos muestra las Técnicas utilizadas en la programación y evaluación del desarrollo de la Reforma Administrativa.

TECNICAS DE PROGRAMACION Y EVALUACION	DEPENDENCIAS OFICIALES																SUMA POR TECNICA	PONDERACION POR TECNICA
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI		
Diagrama de Flujo	x	x	x	x		x	x	N	x	x	x	x		x		x	12	19.36 %
Gráfica de Gant.	x			x	x	x		O	x	x	x	x	x		x		10	16.13 %
Ruta Crítica	x		x			x		C	x	x		x			x	x	8	12.90 %
Diagrama de Bloques	x			x		x		O	x	x		x		x	x		8	12.90 %
Pert-Costo	x					x		N	x	x		x	x		x		7	11.29 %
Pert.	x			x		x		T	x		x	x					6	9.68 %
Proceso y Recorrido	x					x		E	x	x		x					5	8.07 %
Arbol de Decisiones	x							S	x	x		x					4	6.45 %
Informes Periódicos	x							T									1	1.61 %
Programación Lineal								O		x							1	1.61 %
Técnicas por Dependencia	9	1	2	4	1	7	1		8	7	4	8	2	2	4	2	62	100.00 %

Tabla No. III 5 - Tabla que indica las técnicas de programación y Evaluación que se utilizan en el sector central.

36 - El órgano que recibe las anomalías de los programas de la Reforma Administrativa presenta la siguiente tabla.

ORGANO	DEPENDENCIA OFICIALES																SUMA POR ORGANO	PONDERACION POR ORGANO
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI		
U. de Org. y Met.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x		12	30.77 %
C.I.D.A.P.	x		x	x	x	x				x		x	x	x	x	x	11	28.20 %
U. de Programación	x	x		x	x							x	x		x		7	17.95 %
Comités Técnico Consultivo	x				x				x			x	x				5	12.82 %
U. Operativa	x										x	x	x				4	10.26 %
Organos por Dependencia	5	2	2	3	4	1	1	1	1	2	2	5	5	1	3	1	39	100.00 %

Tabla No. III 6 - Tabla que indica los Organos que reciben las anomalías.

37 - Los Departamentos están bien informados para llevar a cabo su función.

	No. Dependencias	% al total
Si	14	87.50%
No	<u>2</u>	<u>12.50%</u>
SUMA	16	100.00%



38 - La comunicación es aceptable.

	No. Dependencias	% al total
Si	16	100.00%

39 - Es necesario tener contacto frecuente con la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

	No. Dependencias	% al total
Si	14	87.50%
No	<u>2</u>	<u>12.50%</u>
SUMA	16	100.00%

40 - Las tasas de incremento anual en el número de empleados en nómina se calculan a continuación, siguiendo la asignación de número por dependencia como en las tablas de este capítulo:

Proporcionaron información	No. Dependencia	% al total
Si	7	43.75%
No	<u>9</u>	<u>56.25%</u>
SUMA	16	100.00%

La información proporcionada se presenta como sigue:

Dependencia I	A nivel Unidad de Org. y Métodos	Año	Personal
		1971	60
		1975	100
Dependencia II	Tendencia Anual 1971 a 1974	4%	
	1975 a 1976	8%	
Dependencia V	A nivel Unidad de Org. y Métodos	1971	40
		1975	70

	Año	Personal
Dependencia VI		
A nivel Unidad de Org. y Métodos	1966	4
	1971	8
	1975	35
Dependencia XI		
A nivel Institución	1971	3,300
	1975	6,400
Dependencia XII		
A nivel Institución	1971	35,000
	1975	59,000
Dependencia XV		
A nivel de Org. y Métodos	1971	2
	1975	16

Sometiendo estos datos a un análisis Estadístico calculamos la tasa Promedio de incremento con la fórmula de una Progresión Geométrica como sigue:

$$G = \sqrt[n]{\frac{E}{B}} \quad \text{y} \quad r = G - 100\%$$

Donde:

G = Progresión Geométrica

E = Ultimo Dato

B = Primer Dato

n = Número de Años (menos el año inicial)

r = Tasa Promedio de incremento

Lo que nos ofrece la siguiente clasificación de tendencias:

Información a nivel Unidad de Organización y Métodos: (1971-1975)

Dependencia	I	Incremento Anual	13.62%
Dependencia	V	Incremento Anual	15.02%
Dependencia	XV	Incremento Anual	68.18%

Información de Unidad de Organización y Métodos: (1966-1971-1975)

Dependencia	VI (1966-1971)	Incremento Anual	14.87%
	(1971-1975)	Incremento Anual	44.63%
	(1966-1975)	Incremento Anual	27.25%

Información a Nivel Institución: (1971-1975)

Dependencia	XI	Incremento Anual	18.01%
Dependencia	XII	Incremento Anual	13.95%

Información de Tendencia de Incremento Anual proporcionado por la Dependencia.

Dependencia	II (1971-1974)	Incremento Anual	4.00%
	(1975-1976)	Incremento Anual	8.00%
	(1971-1975)	Incremento Promedio	4.50%
	(1971-1976)	Incremento Promedio	5.19%

### CAPITULO III,1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

El análisis o interpretación de la información obtenida en nuestra investigación, lo vamos a desarrollar en base a nuestra tabulación, presentando la posibilidad de analizar cualitativa y cuantitativamente dependiendo de la categoría de las preguntas y tratando de ser lo más objetivo posible y reflejar una realidad más congruente dentro del marco del proceso lógico seguido en la implantación de la Reforma Administrativa en el Sector Central.

Considerando que el cuestionario se adecuó a la evaluación del modelo de proceso administrativo observado en el Sector Público, cabe mencionar que algunas preguntas se incluyeron siguiendo el concepto administrativo, bajo el criterio del Licenciado en Administración (Carrera impartida en la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.) que pretende conseguir el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros en la consecución de objetivos planeados. Por lo tanto de las cuarenta respuestas obtenidas incluyendo la información extraída de la carátula, se observará que algunas se analizan o interpretan de una manera subjetiva, pero enmarcadas dentro de ése contexto administrativo.

A continuación presentamos las respuestas ordenadas con su análisis e interpretación.

Los puestos entrevistados (respuesta No. 1), la antigüedad que tienen las personas entrevistadas en los mismos (respuesta No. 2) y los niveles jerárquicos de los entrevistados partiendo de la

Comisión Interna de Administración y Programación como el órgano directamente responsable de la Reforma Administrativa (respuesta No. 3), nos permite analizarlas conjuntamente para determinar el INDICE DE CONFIABILIDAD de la información obtenida a través de un análisis cuantitativo que se presenta como sigue:

Nuestro método consiste en asignar un porcentaje de confiabilidad por concepto:

I - Puestos: el porcentaje más alto se asigna conforme a los puestos entrevistados:

Grupo A) - Director, Subdirector, y Asesor de Director.

Grupo B) - Coordinador de Grupo, y Analista de U. de Org. y Met.

Grupo C) - Jefe del Depto. de Estudios y Proyectos, y Secretarios Particular.

II- Antigüedad en los puestos entrevistados: Los porcentajes más altos corresponden a las personas que tengan una antigüedad de más de 5 años, ya que se ajusta a nuestra intención de captar información lo más veraz posible dentro del período 1971-1976. Los porcentajes descienden conforme la antigüedad sea menor.

Grupo A) - Más de 5 años

Grupo B) - De 3 a 5 años

Grupo C) - De 1 a 3 años

Grupo D) - Menos de 1 año

III-Los niveles jerárquicos: Los más altos porcentajes corresponden a los más altos niveles, y descienden como descienden éstos:

Grupo A) - 1er. nivel inmediato inferior

Grupo B) - 2o. nivel inmediato inferior

Grupo C) - 3er. nivel inmediato inferior u otro

Considerando éstos grupos para cada caso se analiza por medio de una Media Ponderada con la fórmula:

$$\bar{M} = \frac{\sum ( (\% \text{ Confiabilidad Asignada}) (\text{Frecuencia}) )}{\sum \text{Frecuencia}}$$

Finalmente consolidados los tres resultados determinamos nuestro Índice de Confiabilidad.

I -

GRUPOS	% CONFIABILIDAD	FRECUENCIA	(% CONF. x FREC.)
A	100%	7	700.00
B	80%	7	560.00
C	<u>70%</u>	<u>2</u>	<u>140.00</u>
	$\sum$ 250%	16	1,400.00

Utilizando la fórmula y sustituyendo valores tenemos:

$$\bar{M} = \frac{1,400.00}{16} = 87.50\%$$

II -

GRUPOS	% CONFIABILIDAD	FRECUENCIA	(% CONF. x FREC)
A	100.00 %	3	300.00
B	80.00	4	320.00
C	60.00	7	420.00
D	50.00	2	100.00
$\Sigma$	290.00 %	16	1,140.00

Utilizando la Fórmula y sustituyendo valores tenemos:

$$\bar{M} = \frac{1,140.00}{16} = 71.25 \%$$

III -

GRUPOS	% CONFIABILIDAD	FRECUENCIA	(% CONF. x FREC)
A	100.00 %	5	500.00
B	80.00 %	10	800.00
C	60.00 %	1	60.00
$\Sigma$	240.00 %	16	1,360.00

Utilizando la fórmula y sustituyendo valores tenemos:

$$\bar{M} = \frac{1,360.00}{16} = 85.00 \%$$

Por último los pasos finales se sujetan a la siguiente fórmula:

$$I.C. = \frac{\sum_{x=I}^{x=III} (\% \text{ confiabilidad} \times \text{frecuencia})}{\sum_{x=I}^{x=III} \text{frecuencia}}$$

Que sustituyendo tenemos:

$$\text{INDICE DE CONFIABILIDAD} = \frac{3,900.00}{48} = 81.25\%$$

Confirmandolo con un promedio simple entre la suma de los tres resultados entre tres.

$$\bar{M} = \frac{87.50\% + 71.25\% + 85.00\%}{3} = \frac{243.75\%}{3} = 81.25\%$$

Habiendo determinado un Índice de Confiabilidad de 81.25% nos atrevemos a asegurar que la información obtenida cumple con los requisitos necesarios para bosquejar una situación real y evidente.

La clasificación que presentamos en la respuesta No. 4 con relación a las entrevistas es como sigue:

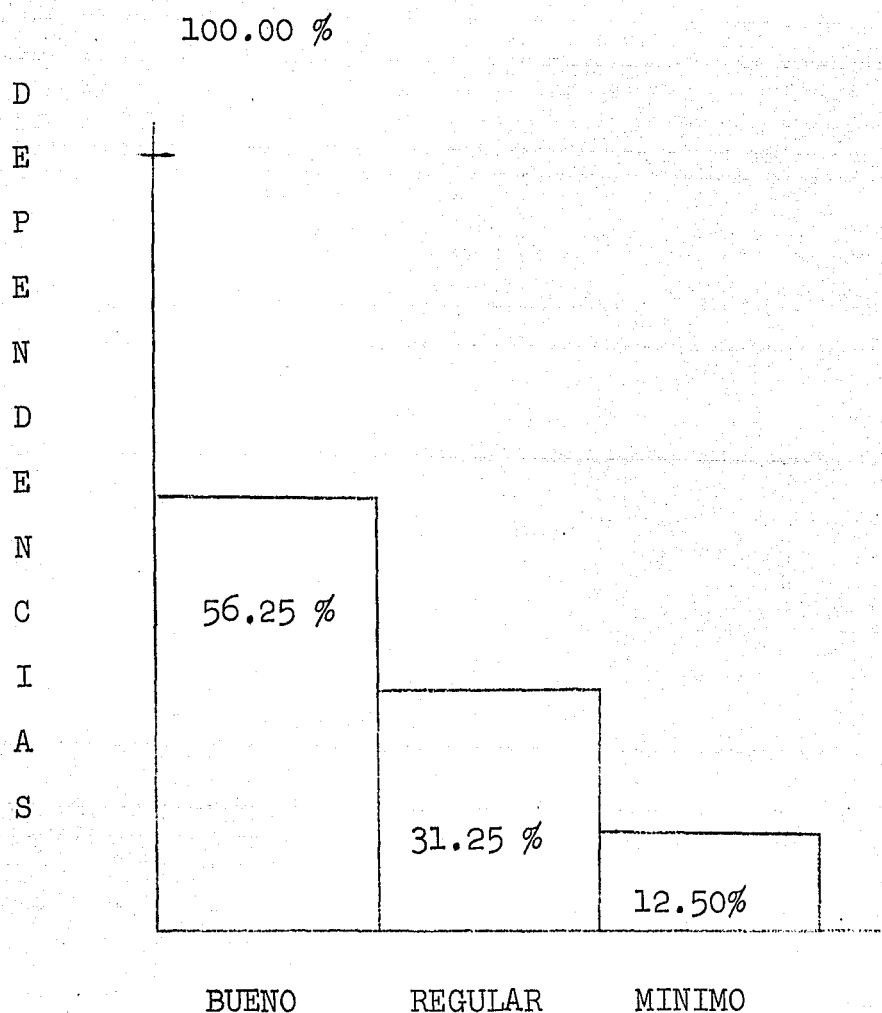
Entrevistas directas son aquellas que fueron realizadas en el momento mismo de solicitar la información, y las indirectas aquellas que por diferentes causas hubo necesidad de dejar el cuestionario para su resolución y entrega posterior, destacándose de entre estos últimos casos, dos dependencias que demoraron los cuestionarios de dos a tres semanas, en contraposición con las restantes que proporcionaron la información en tiempo perentorio.

La tabulación de la información referente al concepto sobre Reforma Administrativa (respuesta No. 5) se realizó considerando parámetros o constantes en una definición general de la misma y que comprende:



Es un Proceso Permanente que persigue lograr la máxima eficacia y eficiencia del aparato administrativo en la consecución de los objetivos nacionales, tanto a nivel Institución como al de la Administración Pública en su conjunto.

El resultado del análisis se refleja con más claridad en la siguiente gráfica.



Gráfica III - 1 Concepto sobre Reforma Administrativa en Dependencias del Sector Central.

Las respuestas 6 y 7 nos permiten evaluar los objetivos de la Reforma Administrativa conforme estan consignados en los programas dictaminados por el Ejecutivo Federal a través de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, que son en un 93.75 % claros y precisos, y con relación a la factibilidad de su realización se concluye que en un rango de 50 % a 100 % es posible su consecución tomando como base el 93.75% de las entrevistas efectuadas.

Por lo tanto, los objetivos de la Reforma Administrativas son claros y precisos y su cumplimiento varía dentro del rango del 50 % al 100 %.

Una unificación de criterios para la aplicación de la Reforma Administrativa en su aplicación global (respuesta No. 8) es evidente en un 81.25 % de las dependencias entrevistadas, mientras tanto, el 18.75 % restante no considera necesario llevarla a cabo. Esto nos indica que entre algunas dependencias oficiales no existe homogeneidad en las decisiones administrativas para resolver la problemática que en ésta materia se presenta.

Analizando las respuestas 9 y 11, y considerando que la fijación de prioridades fué resultado de el previo análisis y diagnóstico de la situación administrativa de las dependencias; nos muestra que hubo una respuesta mayor, ya que se realizó el mencionado estudio en el 75 % de éstas contra un 81.25 % que aceptaron haber sido determinadas las prioridades en los objetivos.

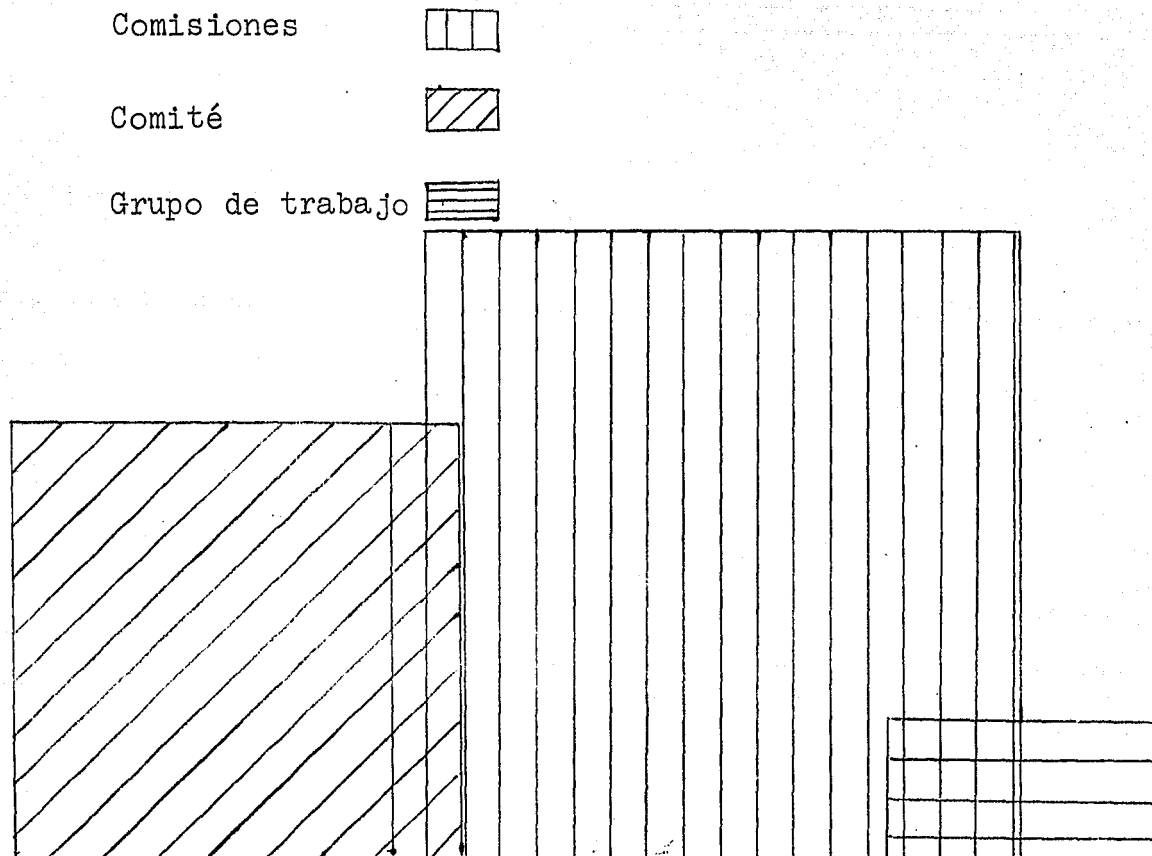
Se determina un aumento en la respuesta de un 8.35 % con la siguiente ecuación.

$$\frac{75.00 \%}{100.00 \%} = \frac{81.25 \%}{x}$$

Donde:

$$X = 108.35 \%$$

Los mecanismos de participación (respuesta No. 10) los representamos para su comprensión a través de conjuntos debido a que nos pueden facilitar la interpretación.



Gráfica No. III - 2 Mecanismos de participación en la Programación de la Reforma Administrativa.

La respuesta No. 12 que nos representa los diferentes plazos que fueron asignados al cumplimiento de los objetivos fijados en los programas, las analizamos abarcando el universo del 100.00 % para las respuestas afirmativas que representan el 62,50% del total de las dependencias, y ponderando cada uno de los plazos con relación al total por las frecuencias con que incidieron los datos obtenidos en las entrevistas como sigue:

PLAZO	FRECUENCIA	PONDERACION
3 a 6 meses	2	20.00 %
6 a 12 meses	3	30.00 %
1 a 5 años	4	40.00 %
más de 5 años	<u>1</u>	<u>10.00 %</u>
	10	100.00 %

Por lo que ésta información nos indica que:

El 50 % de los Objetivos son a Corto Plazo. (Planeación a Corto Plazo).

El 40 % de los Objetivos son a mediano plazo (Planeación a mediano plazo) y

El 10 % de los Objetivos son a largo plazo (Planeación estratégica)

En el análisis a la respuesta No. 13 se observa que de la información obtenida, al 81.25 % que corresponde a las respuestas afirmativas le estamos concediendo un valor significativo para desarrollar nuestro análisis. El 18.75 % de las respuestas negativas las excluimos ya que como se podrá observar las causas que argumentaron carecen de criterio de fondo.

Le asignamos el 100 % de importancia al 81.25 % de la información total lo que nos permite determinar que; en el 50 % de las técnicas presupuestarias se utiliza el sistema tradicional y en el 50 % complementario el sistema programático.

Estimamos, que independientemente de los porcentajes observados, el método tradicional a sido utilizado con mayor frecuencia, lo que nos permite apreciar que el método programático se encuentra en vías de desarrollo.

Considerando que la adecuación de los programas de la Reforma Administrativa a las necesidades particulares de cada dependencia (respuesta No. 14) es una parte importante dentro de la etapa de planeación, se analizó la información, observándose que el 93.75% de la Administración del Sector Central se ajustó a dicho requerimiento.

Nuestro análisis (ponderando el 93.75 % como el 100.00 %) nos indica que:

En el 93.33 % del Sector Central se crearon organismos directamente responsables de la Adecuación. (respuesta No. 15)

$$\frac{93.75 \%}{100.00 \%} = \frac{87.50 \%}{x}$$

Donde

$$x = \underline{93.33 \%}$$

En el 86.67 % del Sector Central se establecieron etapas para implementar la Adecuación (respuesta No. 16).

$$\frac{93.75 \%}{100.00 \%} = \frac{81.25 \%}{x}$$

Donde

$$x = \underline{86.67 \%}$$

Y que bajo el mismo procedimiento el 100.00 % de las dependencias utilizan métodos específicos para la Adecuación de los programas de la Reforma Administrativa (respuesta No. 17)

Además observamos que los organismos creados por su importancia fueron:

Comisión Interna de Administración y Programación.

Unidad de Organización y Métodos.

Unidad de Programación.

Coordinación General de Estudios Administrativos.

Representando el 57.46 % del total de los organismos creados; y el 42.54 % complementario se dispersó entre diez organismos más.

Considerando que la Adecuación de los programas en las dependencias debe quedar administrativamente sujeta a un proceso que cumpla con los lineamientos de: planeación, ejecución y control, observamos que el 46.25 % de las dependencias que contestaron contar con etapas de adecuación se ajustan a éste criterio.

Respecto a los métodos específicos para una mejor adecuación encontramos, que la mayor incidencia que representa el 60.01 % del total se encuentra representada por los siguientes:

Estudio General.

Análisis.

Investigación.

Observación.

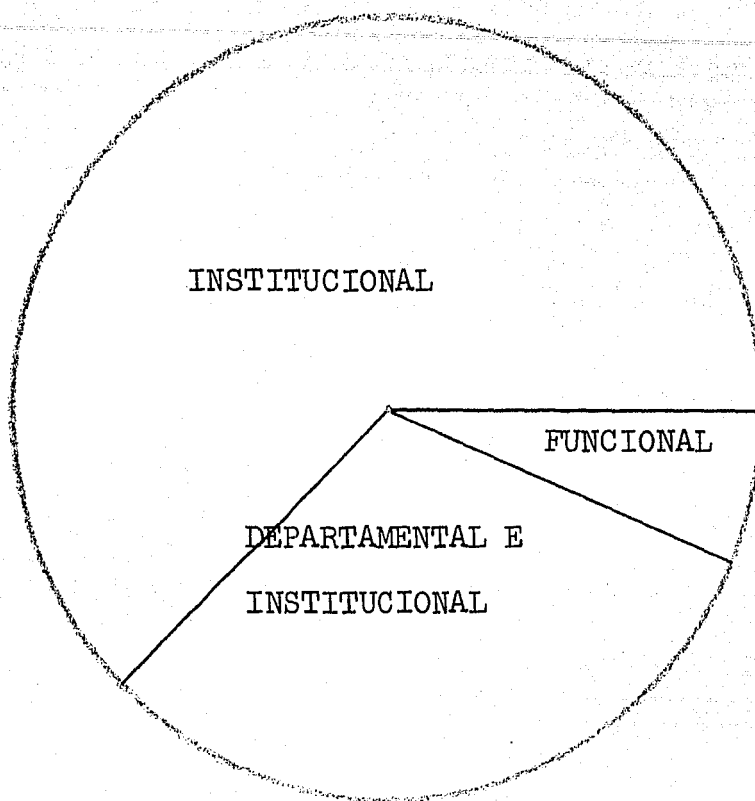
Dispersándose el 39.99 % restante entre nueve métodos (técnicas) de menor importancia.

La respuesta No. 18 no se analizó, ya que representa una conclusión.

Con relación a la creación de planes para la aplicación de los programas (respuesta No. 19) indica que un 62.50 % de el Sector Central se inclina por la Planeación Institucional, siguiéndole en importancia la Departamental y, por último siendo mínima la Funcional.

Cabe mencionar que consideramos que la Funcional puede darse indistintamente en la Institucional o en la Departamental.

Para una mayor comprensión recurrimos a un diagrama por conjuntos que nos permita observar con más objetividad la información vertida a éste respecto.



Gráfica No. III - 3 Distribución de la planeación operativa en el Sector Central.

#### ETAPA DE EJECUCION

De la información vertida en la respuesta No. 20 relacionada con la creación de los órganos coordinadores de la Reforma Administrativa, consignada en las bases legales del plan de Reforma, esperábamos el 100 % de información afirmativa, en virtud de que la situación contraria demostraría entre otras causas:

- a) - Incumplimiento de las Disposiciones Oficiales.
- b) - Desconocimiento de la Información.
- c) - Inoperancia de los Organos Coordinadores.



Sin poder determinar con exactitud cual fué la causa que provocó que en el 12.50 % de las Secretarías de Estado no fueran creados éstos Organos.

Relacionando las respuestas 20, 21, 22, 23, y 24 encontramos que ponderando el 87.50 % de las Dependencias que afirman la creación de los Organos Coordinadores como un 100.00 % tenemos lo siguiente:

a) - Los niveles jerárquicos a los que fueron asignados los Organos Coordinadores se presentan como sigue:

Nivel Dirección	85.72 %
Nivel Departamental	7.14 %
Nivel Asesoría	<u>7.14 %</u>
	100.00 %

b) - El tipo de autoridad que tienen los Organos Coordinadores es:

Asesoría	71.44 %
Lineal o Formal	14.28 %
Asesoría y Lineal	<u>14.28 %</u>
	100.00 %

Con relación a los responsables de los Organos Coordinadores el personal fué en su mayoría promovido de la misma dependencia aprovechándose del conocimiento de la problemática interna por su trayectoria dentro de la institución, significando el 78.57% El restante 21.43 % del personal fué de otras fuentes.

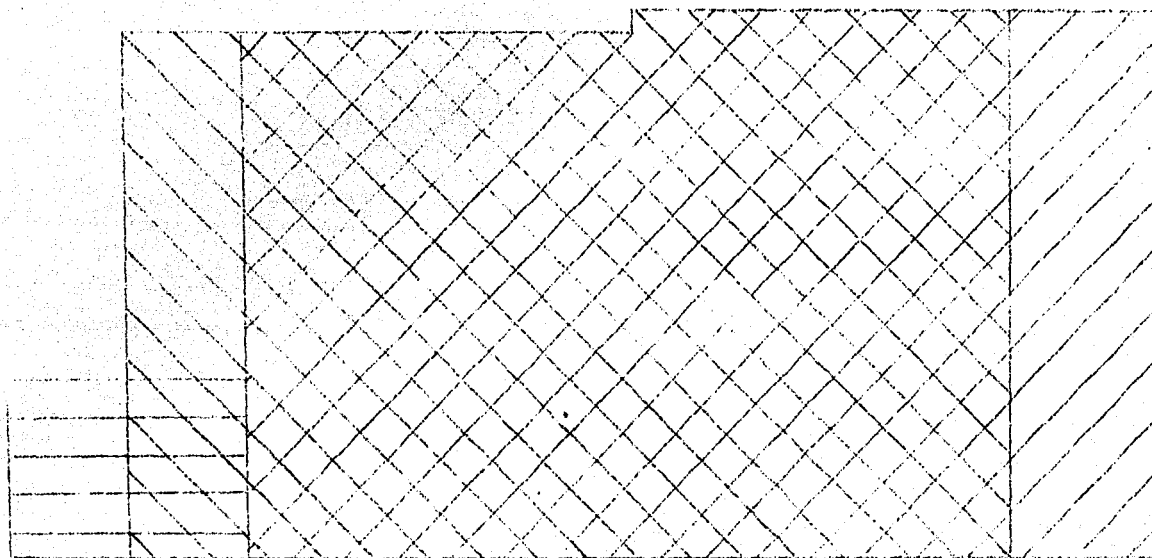
Asimismo se observó que el 92.85 % de los Organos Coordinadores creados, tienen responsabilidad específica para cada programa, lo que nos indica que en la organización funcional de los Organos se ha desarrollado una división del trabajo en función de los programas que hay que implantar.




En la respuesta No. 25 encontramos que las obligaciones y atribuciones de los Organos Coordinadores más generalizadas en el Sector Central se analizan como sigue:

**Obligaciones:** Coordinar actividades, Informar a Coordinación General de Estudio Administrativos, Analizar y Diagnosticar actividades, y Supervisar programas y objetivos acumulan un 38.45 % que conjuntamente con el 15.38 % de las obligaciones no especificadas tenemos un 53.83 % de la información total, resultando el 46.17 % complementario demasiado disperso para ser objeto de análisis.

**Atribuciones:** Dirigir programas de Reforma Administrativa, Formular Manuales Administrativos y de Operación, y planear y realizar mejoras para aumentar la eficiencia reúnen las cifras más significativas acumulando el 29.62 % de la información que con el 7.41 % de las respuestas no especificadas acumulan un 37.03 %. El 62.96 % restante resulta muy vago y heterogéneo.

La respuesta No. 26 referente a los cursos de capacitación impartidos se presentan en la siguiente gráfica para una mejor comprensión.



Nivel Operación	
Nivel Dirección	
Nivel Medio	

Gráfica No. III - 4 Presentación ilustrada de los cursos de capacitación impartidos en Materia de Reforma Administrativa.

Las necesidades de personal a nivel profesional reflejadas en la respuesta No. 27 indican en términos generales la aplicación del concepto "Grupo Interdisciplinario" ó "Grupo Multidisciplinario", el cual analizandolo a partir de una muestra del 50 % de la información total nos ofrece la siguiente información:

Integración de un Grupo Interdisciplinario  
para el Sector Central.

<u>Profesional</u>	<u>Ponderación al total</u>
Lic. en Administración	26.09 %
Lic. en Economía	21.74 %
Lic. en Derecho	17.39 %
Lic. en Contaduría	13.04 %
Lic. en Ingeniería	13.04 %
Lic. en Psicología	4.35 %
Lic. en Sociología	4.35 %
	<u>100.00 %</u>

Esto nos muestra que el 65.22 % del grupo interdisciplinario esta formado por las tres profesiones iniciales.

Cabe mencionar que el grado de Licenciatura no debe considerarse como una necesidad absoluta y limitativa, ya que, bien sabemos de la existencia dentro de las Secretarías de Estado de profesionales a niveles de maestría e incluso doctorado, y que tienen injerencia formal o de asesoría para la implantación de la Reforma Administrativa.

Habiendo considerado que el Manual de Procedimientos es una herramienta de gran valor para la ejecución administrativa, y a su vez como instrumento de control (respuesta No. 28), encontramos que solamente el 46.75 % de las dependencias integrantes del Sector Central, implantó esta técnica.

Previamente habíamos ponderado la importancia de el Manual de Procedimientos, como piedra angular del enfoque de sistemas técnica que por su importancia se ha venido implementando en el universo de nuestra investigación.

La introducción de la Reforma Administrativa (respuesta No. 29 y 30) se realizó a nivel general en un 87.50 % con carácter institucional, y el 12.50 % complementario departamental, a su vez en función de el total de los programas de la Reforma, se realizó de manera integral en un 50.38 %, y en forma parcial en el 40.62 % complementario.

Estas apreciaciones son determinadas tomando en cuenta la introducción conjunta de la Reforma Administrativa en todas las Dependencias del Sector Central, sin reparar en las situaciones particulares que a cada una de ellas concierne.

En los medios de comunicación utilizados (respuesta No. 31) para dar a conocer la Reforma Administrativa estamos excluyendo el 18.75% de la información, ya que no resulta congruente con los medios formales de comunicación conocidos, por lo que el resto de la información nos muestra la siguiente:

Las técnicas de comunicación implementadas en el Sector Central son:

Escrita	en un	50 %	del total
Oral	en un	25 %	del total
Audiovisual	en un	<u>25 %</u>	del total
		100 %	

ETAPA DE CONTROL

La retroalimentación en todo sistema de comunicación (respuesta No. 32) la consideramos como una herramienta de control de el proceso administrativo, y ponderando su importancia con la información obtenida encontramos que unicamente el 87.50 % de las dependencias del Sector Central la consideran fundamental o necesaria.

Esta situación adquiere cierto grado de ambigüedad conjugándola con la respuesta No. 38, donde evaluando el Sistema de Comunicación se obtiene que el 100 % del Sector Central lo considera eficiente y eficaz.

Analizando la información captada por la respuesta No. 33 nos permite determinar que las correcciones o ajustes procedentes se efectúan de acuerdo a su importancia en la siguiente forma:

Mediata	55	% de las modificaciones
Inmediata	42.5	% de las modificaciones
no se aplican	<u>2.5</u>	% de las modificaciones
	100.0	%

La información obtenida en la respuesta No. 34 nos indica que el desarrollo de los programas de la Reforma Administrativa son objeto de evaluación (sinónimo de control) bajo los siguientes períodos.

Evaluación Anual	53.58	% de los programas y objetivos
Evaluación Semestral	25.00	" "
Evaluación Trimestral	7.14	" "
Otros períodos	<u>14.28</u>	" "
	100.00	%

En análisis se realizó sobre el 87.50 % de la información obtenida, ya que el 12.50 % complementario contestó negativamente argumentando situaciones bastantes ambivalentes.

La respuesta No. 35 nos indica que las Técnicas de Programación y Evaluación de más aplicación en la Administración del Sector Central son:

Diagramas de Flujo  
Gráfica de Gant  
Ruta Crítica  
Diagrama de Bloques y  
Pert-Costo

Acumulando un 72.58 % de la demanda total por técnicas de ésta naturaleza.

Observamos así mismo que técnicas como Arbol de Decisiones con un 6.45 % y Programación Lineal con 1.61 % como ponderaciones al total, no han encontrado una aplicación importante, no obstante los beneficios que cada una de ellas pudiera reportar.

La información obtenida a través de la respuesta No. 36 nos señala que la función de control sobre posibles modificaciones o anomalías de los programas de la Reforma Administrativa en su nivel de responsabilidad recae principalmente sobre:

Comisión Interna de Administración y Programación.  
Unidad de Organización y Métodos. y,  
Unidades de Programación

Acumulando un 76.92 % de el total de éstas posibles situaciones.

Como resultado de nuestra investigación (respuesta No. 37) señalamos que un 87.50 % de las dependencias oficiales tienen eficientemente informados a los departamentos responsables de la implantación y control de la Reforma Administrativa.

El 12.50 % complementario acusa deficiencias en su sistema de comunicación, situación que se corrobora ante la respuesta No. 39 que nos muestra que efectivamente el mismo porcentaje no considera necesario mantener contacto frecuente con la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

La información que solicitamos ante la respuesta No. 40 tenía como finalidad comparar los incrementos anuales antes y después de la Reforma Administrativa cuyas bases legales fueron emitidas en 1971, a sabiendas de que ésa comparación tendría que ser condicionada a las variables que afectan el marco económico de nuestro país.

Las respuestas obtenidas no fueron las esperadas, sin embargo con la información obtenida (43.75 % del total factible de obtener) presentamos el siguiente análisis:

A) - A nivel de Unidades de Organización y Métodos:

Contestaron cuatro dependencias acusando incrementos como sigue:



Incremento Anual	13.62 %
" "	15.02 %
" "	68.18 %
" "	<u>44.63 %</u>
	141.45 %

Lo que nos da un promedio de Incremento Anual de: 35.36 %

B) - A nivel de la Institución:

Contestaron tres dependencias acusando incrementos como sigue:

Incremento Anual	18.01 %
" "	13.95 %
" "	<u>4.50 %</u>
	36.46 %

Lo que nos da un promedio de Incremento Anual de: 12.25 %

De las siete dependencias que informaron a este respecto dos abundaron más:

A nivel de Unidad de Organización y Métodos, una tendencia de incremento anual de 27.25 % para el período (1966-1975)

A nivel de dependencia, una tendencia de incremento anual de 4.50% para el período (1971-1976).

## CAPITULO IV - EVALUACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

## CAPITULO IV - EVALUACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Habiendo presentado en nuestros capítulos iniciales lo que para el objeto de nuestro estudio representa un marco de referencia hasta la mención de las Bases Legales de la Reforma Administrativa, y por otro lado habiendo recopilado información actual y fidedigna de la situación administrativa que priva en las dependencias del Sector Central con su respectivo análisis e interpretación, es nuestra intención en este último capítulo el abordar los siguientes aspectos:

- 1 - Importancia de la Reforma Administrativa en el Ambito de la Administración Pública.
- 2 - Criterios Administrativos de evaluación sobre la información obtenida.
- 3 - Alcances obtenidos en materia de Reforma Administrativa.
- 4 - Análisis de la Reforma Administrativa en función de los Medios, Logros y Perspectivas.

IV.1 Importancia de la Reforma Administrativa en el Ambito de la Administración Pública: Tema de gran interés, actualidad y trascendencia éste de la Reforma Administrativa en las distintas dependencias del Sector Público, entendiéndose como tal la actitud del Gobierno Federal para alcanzar una mayor eficiencia en las funciones que la Constitución le confieren, y que por razones obvias coadyuva al desarrollo económico de nuestro País; desarrollo que acusa los resultados de una inflación que se refleja en

todos los países del mundo capitalista, y que simultáneamente se enfrenta a las consecuencias ineludibles de la decisión financiera de cambiar la paridad de nuestra moneda en el mercado internacional de divisas, después de mantener por 22 años una estabilidad a costa del verdadero valor de nuestra situación económica, perdiendo por este concepto hasta este momento un poco más del 80% de su poder de compra en los mercados internacionales. Estas características enmarcadas en un modelo de comportamiento económico nos presentan la perspectiva de caer en un proceso de "minidevaluaciones" o variaciones mínimas en la flotación de nuestra moneda.

Ante este panorama nos encontramos en una disyuntiva que no podemos evadir; o continuamos en el proceso económico de "minidevaluaciones" como resultado de los descensos que sufra nuestra situación económica con todas las consecuencias que ésto implica, o nos enfrentamos resueltamente al reto que significa el aumento de la Productividad Nacional, que reanimaría nuestra economía hasta contrarrestar los nefastos efectos que la crisis económica ha presentado a nuestro país.

El concepto de productividad como la relación entre la producción y los recursos (Humanos, Materiales y Financieros), empleados en un período de tiempo determinado ha evolucionado rápidamente, fundamentalmente por las variaciones económicas que afectan esa relación.

El principio administrativo de que la productividad debería aumentar proporcionalmente a los incrementos de los recursos, como por ejemplo los sueldos y salarios dentro de los recursos humanos, ha tenido que reconsiderarse en virtud de que estos incrementos en su mayoría obedecen al intento de recuperar el poder adquisitivo de sus ingresos que acusan los detrimentos propios de los fenómenos económicos de la situación actual. Por lo tanto hipotéticamente, las medidas que podrían considerarse serían:

- a) - Aumentando la producción, manteniendo los mismos recursos.
- b) - Disminuir los recursos, manteniendo la misma producción.

de las cuales, la primera se considera la más factible y positiva para mejorar la perspectiva económica de nuestro país.

Esta situación ha provocado que el Gobierno Federal incremente su interés por el funcionamiento del proceso de Reforma Administrativa enmarcada en las premisas de la Administración Pública que menciona entre otros los siguientes aspectos: Los propósitos de la Administración Pública han sido objeto de una total reorientación debido a que los fines del Estado Moderno han experimentado una verdadera revolución, y hoy en día se espera que el Estado sea el acelerador de la transformación económica y social dejando de ser el conservador del Statu Quo, y se confía que en su nueva función de promotor y estimulador del desarrollo nacional haga llegar a los más, los beneficios del progreso económico y social.

Ya no es posible que un Gobierno se atreva a limitar indefinidamente el goce de los frutos de la tierra y el trabajo, y el inge-

nio de los hombres a una reducida clase privilegiada. Se confía además, que el Estado logre esos propósitos dentro de una ordenación general basada en el consentimiento popular y con el debido respeto a las normas del derecho y a los derechos humanos individuales. Difícil resulta en nuestros días encontrar un estado, cualquiera que sea su actual estructura de poder que no se califique a sí mismo de Democracia, de Gobierno del Pueblo y para el Pueblo. Así pues la situación actual presencia el espectáculo de una extensión de las funciones gubernamentales que supera todos los precedentes. El concepto de Estado Servicio ( a semejanza de las expresiones Estado-Policía, Estado-Cuartel, etc.) que se emplea para designar al Estado como Organo de Servicios, ha sido aceptado casi universalmente. Los Gobiernos han asumido la función relativa a la dirección y utilización de la mano de obra, de los recursos materiales y financieros para la rápida evolución del mundo moderno, para crear las condiciones y el medio que permitan difundir el bienestar económico y social. Las demandas que los pueblos dirigen a sus gobiernos van haciéndose insistentes. Cada vez se muestran los pueblos menos resignados a vivir en un estado de pobreza, hambre, enfermedad, ignorancia y ociosidad, y cada vez más, especialmente en los países en vías de desarrollo (como es nuestro caso), los gobiernos confían en los organismos internacionales para poder atender a estas demandas urgentes y concebir nuevas formas de Administración Pública de aliviar las deficiencias económicas y sociales. Nuestro país ante esta problemática distribuye los ingresos del Estado entre el Sector Público, observándose que de años atrás se ha venido

incrementando un déficit en el Estado de Ingresos y Egresos de la Federación. Déficit que se ha venido financiando con créditos del exterior y en alguna proporción de la Banca Privada principalmente. De ésto se deduce que la Deuda Pública (principal e intereses) absorbe un porcentaje considerable del total presupuestado.

La integración del Presupuesto Federal según datos de 1976 se muestra como sigue:

	(millones)	% al total
GOBIERNO FEDERAL:	209,510	53.39%
Ramos Específicos (Sector Central)	94,925	24.19%
Ramos Generales (Inversiones, Erogaciones y Deuda Pública)	114,585	29.20%
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL (Sector Paraestatal)	<u>182,879</u>	<u>46.61%</u>
	392,389	100.00%

Nuestra investigación realizada sobre el Sector Central nos permite ponderarla como el 24.19% de la información total de la Administración Pública, considerando los Recursos Financieros de que dispone.

#### IV.2 Criterios Administrativos de Evaluación sobre la Información Obtenida.

- a) - Políticas: En el Sector Central se encuentra una dispersión de opiniones muy marcada, por lo que respecta a las políticas

de la Reforma Administrativa, en lo tocante a la elaboración del Estudio Diagnóstico por parte de las personas que ejecutan la acción reformadora. Este estudio reviste gran importancia por el grado de especialización que en cada puesto tiene el titular y únicamente consideramos necesaria la coordinación por parte de un experto en Sistemas que visualice los procedimientos de operación, y dándoles una secuencia equilibrada evite los errores Administrativos como son los cuellos de botella por la sobre-carga de trabajo que en algunos puntos se observa, auxiliándose para esto por las Gráficas de Distribución de Carga de Trabajo entre otras técnicas de administración. Asimismo que el coordinador administrativo estudie detenidamente los flujos de la operación diagramada tanto por puesto, como las intersecciones que muestren en los sub-sistemas, para sugerir las medidas correctivas que reditúen en la supresión de duplicación de tareas y en el último de los casos de funciones.

b) - Al establecer los canales de comunicación dentro de un Sistema Integrado de Comunicación considerar los flujos de la comunicación dentro de los Sistemas de operación que resulten claros y comprensibles además de funcional a todas las personas que involucre cada proceso; como un ejemplo a nivel de observación tenemos:

El proceso para Toma de Decisiones a nivel macro y micro-administrativos nos ofrece las siguientes alternativas:



Decisiones sobre Reforma Administrativa a nivel micro-administración en función de la responsabilidad que refleja el sistema de comunicación

TITULAR DE LA DEPENDENCIA  $\xrightarrow{a}$  EJECUTIVO PARA APROBACION

Decisiones sobre Reforma Administrativa a nivel Macro-Administrativo bajo la misma Técnica:

COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS  $\xrightarrow{a}$  EJECUTIVO PARA APROBACION.

Para efecto de que la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República cumpla mejor su función debe considerarse como receptor y emisor de la comunicación y con capacidad para decidir a nivel Macro-administrativo conforme se vaya normando el criterio que en cada decisión a nivel Micro-administrativo proyecte una visión general o Macro-administrativa, por lo que se presentaría el siguiente proceso:

Decisión a nivel Micro-Administrativo:

TITULAR  $\xrightarrow{a}$  COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (para normar criterios)  $\xrightarrow{a}$  EJECUTIVO PARA APROBACION

Decisión a nivel Macro-Administrativo:

COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (Función consolidada de la necesidad general)  $\xrightarrow{a}$  EJECUTIVO PARA AUTORIZACION  $\xrightarrow{a}$  TITULAR DE LA DEPENDENCIA (para su ejecución)

c) - Para referirnos a las técnicas administrativas y especialmente a las matemáticas aplicadas a la administración, hacemos alusión al enfoque científico de la Ciencia Administrativa que sigue un proceso con las siguientes partes:

- I) - Una orientación de Sistema Total.
- II) - Métodos Científicos de Investigación.
- III) - Modelos de la Realidad, basados generalmente en mediciones y técnicas cuantitativas.

Las primeras dos partes se refieren, al enfoque de sistemas y a la Investigación de Operaciones respectivamente, y la tercera trata de los modelos matemáticos que se ocupan de las variables pertinentes, y a menudo sólo de aquellas variables pertinentes que tienen una gran influencia en la situación de decisión.

Los modelos pueden clasificarse en cuatro clases distintas:

- 1) - Función
- 2) - Estructura
- 3) - Referencia de tiempo e incertidumbre
- 4) - De Generalidad

1) - Modelos de Función:

	Características	Ejemplos
a) Descriptivos	Proporcionan sencillamente una imagen de una situación, y no pronostican ni recomiendan.	a) Tablas de Organización b) Diagrama de disposición de oficina

## Características

## Ejemplos

b) Predictivos

Indican que "si ocurre esto, entonces seguirá aquello" relacionan las variables dependientes e independientes, y permiten la pregunta "¿qué sucederá si....?"

a) Punto de equilibrio

Pe

$$Pe = \frac{F}{I - V}$$

lo que significa que si se dan los costos fijos (F), y se conocen los costos variables como una fracción de las ventas (V) entonces se conocerá el punto donde las ventas no generarán ni ganancia ni pérdida.

c) Normativos

Suministran la mejor respuesta para un problema. Proporcionan rutas de acción recomendadas.

a) Método de presupuesto de publicidad.

b) Modelo de tamaño económico de lote.

c) Modelo de mezcla de mercadotecnia.

2) - Estructura:

a) Icónicos

Conservan algunas de las características físicas de las cosas que representan.

a) Diagrama tridimensional a escala de la disposición de una oficina.

## Características

## Ejemplos

## b) Analógicos

Son aquellos para los que hay una sustitución de componentes o procesos, para proporcionar un paralelo con lo que se modela.

Una computadora analógica, en la que los componentes y circuitos son paralelos a las instituciones de mercadotecnia y a las instalaciones y procesos, de tal modo que mediante la variación de las entradas eléctricas, las salidas eléctricas proporcionan una simulación analógica del sistema de mercadotecnia.

## c) Simbólicos

Estos modelos usan símbolos para describir el mundo real.

a)  $R = a [\log n (A)] + b$ ,  
lo que significa en símbolos que la reacción de las ventas (R) es igual a una constante, multiplicada por el logaritmo natural de los desembolsos de publicidad (A), más otra constante.

## Características

## Ejemplos

b)  $TC=PC+CC+IC$  lo que significa que el costo total del inventario (TC) es igual al costo de compra (PC), más el costo de mantenimiento (CC) más el costo de las partidas (IC).

## 3) - Modelos de Referencia de Tiempo e incertidumbre.

a) Estáticos - Nos explican los cambios ocurridos en el tiempo.

a) Tabla de Organización

b)  $E = P_1 S_1 + P_2 S_2$ , lo que significa que la utilidad espera (E) es igual a la probabilidad ( $P_1$ ) de la ocurrencia de resultados ( $S_1$ ), multiplicado por el valor de los resultados ( $S_1$ ), más la probabilidad ( $P_2$ ) de que ocurran resultados en ( $S_2$ ) multiplicada por el valor ( $S_2$ ).

	Características	Ejemplos
b) Deterministas	Para una serie específica de valores de entrada, hay una salida determinada en forma única, que presenta la solución de un modelo, en condiciones de incertidumbre.	Utilidad=Ingresos menos costos.
c) Probabilistas	Comprenden distribuciones de probabilidad para las entradas o procesos, y proporcionan una gama de valores por lo menos de una variable de salida, con una probabilidad asociada con cada valor. Este modelo ayuda en las decisiones tomadas en condiciones de riesgo.	<p>a) Tablas actuariales que dan la probabilidad de muerte como función de la edad.</p> <p>b) La retribución sobre las utilidades se simula usando una distribución de probabilidad para cada uno de los distintos costos y retribuciones, con valores escogidos con la Técnica Montecarlo (aleatoria). La retribución sobre la inversión aparece en forma de gráfica, co-</p>

## Características

## Ejemplos

d) De juego

Los modelos de la teoría de Juegos tratan de desarrollar soluciones óptimas frente a una completa ignorancia, o incertidumbre. Las ganancias contra la naturaleza y las ganancias de competencia son subclasificaciones.

mo retribución en pesos comparada con la probabilidad de las diversas retribuciones en pesos.

Dos negocios del mismo giro industrial están adyacentes uno del otro. Uno de los propietarios piensa "¿Deberé subir o bajar los precios?" si los subo, en el otro negocio puede bajar o subir los suyos. Conozco la ganancia o la pérdida en cualquier situación, pero una vez que cada uno de nosotros fijemos los precios, tendremos que mantenerlos por un período razonable. No podemos confabularnos.

## 4) - Modelos de Generalidad :

	Características	Ejemplos
a) Generales	Son los que tienen aplicaciones en varias zonas funcionales del negocio.	<p>a) Algoritmo de programación lineal para para todas las zonas funcionales.</p> <p>b) Modelos de línea de espera.</p> <p>c) Las aplicaciones se encuentran en la producción, la mercadotecnia y el personal.</p>
b) Especializados	Son los que se aplican tan solo a un problema único.	<p>a) La reacción de las ventas como función de la publicidad, puede basarse en una serie única de ecuaciones.</p> <p>b) El modelo probabilista de oferta tiene una sola aplicación a una zona funcional.</p>



Las descripciones específicas de las formas elementales de los modelos generales, aclararán más su uso en las aplicaciones a situaciones, por los objetivos de algunos modelos escogidos, ordinariamente en una aplicación específica.

## 1 - Modelo de Inventario

Objetivo: Encontrar el orden económico. Cantidad por intercambio de costos de existencia y de pedidos, a fin de aminorar el costo del sistema.

Nomenclatura para las variables:

Q = Tamaño del pedido.

K = Costos del mantenimiento de existencias

S = Costos de pedidos.

D = Demanda anual estimada.

TC = Costo total del sistema

Representación matemática del sistema:

$$TC = (Q/2) \cdot K + (D/Q) \cdot S$$

## 2 - Modelo de Fila de espera

Objetivo: Encontrar el promedio de longitud de una fila de espera, el promedio de tiempo de espera, o el número óptimo de instalaciones de servicio.

Nomenclatura de las variables:

Proporción poisson de llegada con períodos de servicio distribuidos en forma exponencial para una sola instalación de servicio.

$\lambda$	Promedio del número de llegadas por período
$M$	Promedio del número de servicios completos por período.
$C_w$	Costo por período para una persona de peso unitario.
$C_f$	Costo de la instalación de servicio por unidad.
$TC$	Costo total del sistema

Representación matemática del sistema:

Número promedio de unidades en el sistema =	$\lambda / (M - \lambda)$
Período promedio de espera de una unidad en el sistema =	$1 / (M - \lambda)$
Tarifa de servicio para Costo mínimo =	$\lambda + \sqrt{\lambda C_w / C_f}$

### 3 - Modelo de Pronóstico

Objetivo: Estimar la demanda a corto plazo mediante la uniformidad de los datos anteriores y la extrapolación.

Nomenclatura de las variables:

A        Peso arbitrario  
 S t      Ventas reales durante el período T  
 S t      Pronóstico anterior de ventas para el período T  
           Pronóstico de ventas.

Representación matemática del sistema:

$$\bar{S}_t = A S_t + (1-A) \bar{S}_{t-1}$$

$$0 \quad A \quad 1$$

#### 4 - Modelo de Programación lineal

Objetivo: Optimizar una función lineal con restricciones lineales, especialmente aumentar al máximo las utilidades derivadas de la producción de dos artículos, cuando hay un número limitado de horas por período, en cada una de las dos máquinas que se usan.

Nomenclatura de las variables:

<u>Producto</u>	<u>Utilidad</u>	<u>Utilidad horas requeridas</u>	
		<u>Máquina 1</u>	<u>Máquina 2</u>
P 1	\$ 10.00	6	5
P 2	\$ 8.00	<u>3</u>	<u>8</u>
Horas-máquina disponibles		65	50

Z = Utilidad

x = Número de unidades P 1

y = Número de unidades P 2

Representación matemática del sistema:

Aumento al máximo de  $Z = \$ 10.00 x + \$ 8.00 y$

sujeto a:  $6x + 5y = 65$

$3x + 8y = 50$

## 6 - Modelo de Ganancias de Conflicto

Objetivo: Para los competidores, cada uno de los cuales tiene su propia serie de estrategias y conoce los resultados de cualquier par de sus estrategias y un par de las de su competidor, encontrar la estrategia que debe adoptar cada uno.

Nomenclatura de las variables:

A = empresa A

B = empresa B

i = una de las estrategias de A

j = una de las estrategias de B

$a_{ij}$  = cantidad que B paga a A por el par de estrategias i y j.

Estrategia		B paga a A		
		j 1	j 2	j 3
A gana	i 1	3	-5	0
	i 2	5	4	2
a B	i 3	-4	-2	1

Representación matemática del sistema:

Dada  $a_{ij}$  encontrar un resultado, si lo hay, determinado por:

$$\text{Max. (Min. } A_{ij}) = \text{Min. (Max. } A_{ij})$$

Encontrar un número que sea el más bajo de su hilera y más alto en su columna.

#### 7 - Modelo del proceso Markov.

Objetivo: Averiguar la proporción de mercado de cada compañía si pueden calcularse las probabilidades de que los clientes cambien de marca.

Nomenclatura de las variables:

$S_{11}$  = Proporción de mercado para la marca 1 en el período 1

$S_{12}$  = Proporción de mercado para la marca 2 en el período 2

$S_{21}$  "  $S_{22}$  son semejantes

$P_{11}$  = Probabilidad de que un cliente que compró la marca 1 en el período 1, comprará la misma marca en el período siguiente.

$P_{12}$  = Probabilidades de cambio de marca 1 a la 2

$P_{21}$  "  $P_{22}$  son semejantes.

Representación matemática del sistema:

$$\begin{pmatrix} S_{12} \\ S_{22} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{11} & P_{12} \\ P_{21} & P_{22} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} S_{11} \\ S_{21} \end{pmatrix}$$

8 - Modelo del valor esperado. (Puede considerarse como Arbol de Decisión).

Objetivo: Determinar el costo de las medidas que rindan la mayor ganancia esperada.

Nomenclatura para las variables:

$P_i$  = Probabilidad de que ocurra un acontecimiento determinado.

$A_i$  = Ganancia o pérdida derivada del resultado del acontecimiento aleatorio.

EV = Valor esperado de un curso de acción.

Representación matemática del sistema:

Alternativa 1  $EV = P_1 A_1 + P_2 A_2$

Alternativa 2  $EV = P_3 A_3 + P_4 A_4$

efectuando las sustituciones y las operaciones se elige la que ofrezca el mejor valor esperado.

9 - Modelo de planeamiento de cadena. Método de ruta crítica (CPM) o técnica de revisión de valoración de programación (PERT).

Objetivo: Planeamiento de un proyecto, y control del mismo vigilando el tiempo y los costos. Encontrar la ruta crítica de tiempo (la más larga) en la cadena de planeamiento, y los períodos menos ocupados (libres de holguras) para los acontecimientos fuera de la ruta crítica.

### Nomenclatura:

Lista de eventos señalando el tiempo de la actividad para llegar a ese evento y su dependencia con otros eventos.

$t$  = Período de actividad entre el acontecimiento  $i$  y el  $j$  cuando lo hay.

### Representación matemática del sistema:

$$\sum_{i,j} t_{ij}$$

sujeta al orden dado y a las restricciones de tiempo de la actividad.

Hay una serie de preguntas que hay que hacer sobre un sistema, independientemente de que se trate de un sistema de inventario, financiero, de operación o de información que se relacionan con la eficiencia del sistema, el "estado" del mismo, la cantidad de retroalimentación, la estabilidad del sistema, su rapidez de reacción a los cambios de entrada y el efecto de las entradas transitorias en los sistemas. Las respuestas nos indicarán la valoración de las alternativas o los sistemas actuales.

#### IV 2.1 OBSERVACIONES GENERALES

Nuestra investigación nos redituó una gran cantidad de información que está sujeta a la siguiente aclaración:

La Administración del Sector Público al dividirse en dos sectores de actividad, presenta un universo de investigación demasiado complejo para cualquier grupo de personas que muestre interés en realizar un estudio que los cubra conjuntamente.

De esos dos sectores nuestra investigación, como se ha podido observar se enfocó sobre la Micro-Administración en las dependencias oficiales observándose que limitamos nuestra investigación al seleccionar el tamaño de nuestro universo al excluir los Organismos Paraestatales, no por ser menos importantes, sino porque nos hubiésemos enfrentado (conforme a nuestro cuestionario), a una cantidad de información que hemos de reconocer excedía, al alcance planeado de nuestro estudio.

Las funciones administrativas deben quedar enmarcadas en base a un proceso administrativo, sobre el cual efectuamos nuestro estudio en un universo definido por una parte del Sector Público, pero que ocupan un lugar preponderante dentro del gasto público.

#### COMPARACION ENTRE UN ENFOQUE MACRO-ADMINISTRATIVO Y

#### NUESTRA INVESTIGACION

Universo demasiado grande del sector Público	Universo delimitado al sector Central.
-----	-----
Organo coordinador: Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.	Comisión Interna de Administración.
-----	-----
Administración de las Dependencias Oficiales.	Administración de los Organos Coordinadores como parte de la Dependencia.
-----	-----



Inter-relaciones entre organismos  
Gubernamentales.

Inter-relación entre Organos  
Coordinadores.

Programa Global de la Dependencia.

Programa de Reforma Adminis-  
trativa.

Asignación de recursos a la Depen-  
dencia.

Participación de Reforma Ad-  
ministrativa.

Manual de Organización del Gobier-  
no Federal.

Manual de Operación o de Pro-  
cedimientos de la Reforma Ad-  
ministrativa.

#### COMENTARIOS SOBRE LA INFORMACION OBTENIDA

La antigüedad de los puestos en función de la necesidad que conside-  
ramos debe tener la persona encargada de las fases de planeación,  
programación y evaluación de la Reforma Administrativa, así como el  
índice de preparación profesional factor que va a redituarse en la  
experiencia que debe tener la persona, todo lo anterior con el pro-  
pósito de contar con el personal confiable y que en caso de no exis-  
tir, someterlo a una capacitación intensiva a través de diferentes  
campos para lograr su optimización dentro del ámbito de la Reforma  
Administrativa.

La falta de unificación de criterios en materia de Reforma Adminis-  
trativa se manifiestan como sigue:

- a) - Los ajustes a los planes de acción deben sujetarse a una polí-  
tica sobre modificaciones que le de agilidad y eficiencia.
- b) - Estandarizar en casos semejantes los períodos de evaluación  
como una función de control que permita conocer el avance de  
los procesos tanto a nivel micro-económico como macro-admi-  
nistrativo.

- c) - La elaboración de un manual de procedimientos administrativos para cada dependencia y planes de acción para cada programa.
- d) - Consignar en el Plan Global de Reforma Administrativa el procedimiento idóneo para la introducción de la Reforma Administrativa, que evitaría la disparidad de opiniones observada, y facilitaría la función de control por parte de la Coordinación General de Estudios Administrativos.
- e) - Se observa falta de homogeneidad en la estructura orgánica interna en el ámbito del Sector Central adoleciendo de la falta de órganos coordinadores, heterogeneidad en los niveles jerárquicos a que son asignados en las dependencias donde fueron instituidos, y falta de conocimiento de las funciones y obligaciones que le son conferidas.

Transcribimos íntegro el texto que señala las funciones y obligaciones de los Organos Coordinadores:

Los titulares de cada una de las dependencias o entidades públicas deben establecer y garantizar el adecuado funcionamiento de la correspondiente Comisión Interna de Administración (CIDA) o su equivalente, (CIDAP, Grupo Interno, entre otros), cuya presidencia no podrá ser delegada en ningún otro funcionario. La CIDA deberá ser integrada con los funcionarios que determine el titular respectivo, quien deberá procurar que estén representadas las principales áreas encargadas de los sistemas operativos (sustantivos) y las de apoyo administrativo y técnico.

La CIDA será el mecanismo de participación en donde se plantearán, coordinarán y evaluarán los programas globales de operación y de Reforma Administrativa de la dependencia o entidad de que se trate; se analizarán sus objetivos, sus atribuciones y sus funciones fundamentales y se atenderán los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y de presupuesto, de normas jurídicas, de recursos humanos y materiales, de información, evaluación y control; así como de los principales sistemas y procedimientos de trabajo que requieren de una efectiva coordinación interna.

El secretariado técnico de la Comisión Interna de Administración, o su equivalente, deberá incluir a los responsables de las funciones internas de programación y presupuesto, de organización y métodos, de informática y estadística y de evaluación. Los responsables de otras funciones de apoyo podrán ser integrados a dicho secretariado cuando se trate de asuntos de su competencia. El titular designará al encargado de coordinar las labores del Secretariado Técnico de la CIDA.

Es recomendable que para el programa global de operación, actúe como secretario técnico el responsable de la Unidad de Programación, y para el programa interno de la Reforma Administrativa, lo sea el Responsable de la Unidad de Organización y Métodos.

Es también recomendable que, tomando en consideración las necesidades particulares de cada dependencia o entidad, estas funciones de apoyo sean integradas bajo un mismo mando o unidad administrativa, o cuando menos, se garantice una estrecha coordinación entre todas ellas.

Para la mejor realización del Programa de Reforma Administrativa, los titulares de las dependencias centralizadas deberán proceder a la designación de sus enlaces con la Secretaría de Programación y Presupuesto y con la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República; en los casos de entidades de la administración pública paraestatal, estos enlaces deberán ser establecidos con la dependencia a cuyo cargo esté la coordinación del Sector en la cual se encuentren agrupadas.

Los titulares de las dependencias y entidades deberán dar las facilidades necesarias para garantizar el efectivo funcionamiento de los distintos Comités Técnicos Consultivos y de los otros mecanismos de participación que se han establecido con el objeto de plantear y de convenir los principales aspectos de Programación y de Reforma Administrativa.

Las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal deberán conducir sus actividades en forma programada y con base en las políticas, las prioridades y las restricciones que para el logro de los objetivos y las metas de los planes de gobierno, establezca el Presidente de la República, sea directamente o a través de las dependencias competentes.

El titular de cada dependencia o entidad deberá encargarse de que cada una de sus unidades administrativas internas establezca sus objetivos y metas y formule tanto sus programas a mediano y largo plazos como el programa operativo anual que deberá ser traducido en términos de presupuesto correspondiente con la asesoría y la coordinación de las unidades de apoyo administrativo.

Para aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, el titular deberá ordenar que cada una de las unidades administrativas internas, apoyadas por la Unidad de Organización y Métodos o su equivalente, proceda a:

- a) - Definir sus objetivos en forma precisa.
- b) - Revisar y determinar las funciones que le son necesarias, para cumplir dichos objetivos.

Debe otorgarse particular atención a la revisión de los cambios o modificaciones resultantes de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, de la Ley General de Deuda Pública y de las demás disposiciones jurídicas que en alguna forma hayan modificado su competencia.

- c) - Revisar y establecer en su caso, cuáles son las actividades que le son necesarias para cumplir los objetivos y las funciones que le han sido encomendadas.

- d) - Revisar y en su caso adecuar la estructura orgánica para el mejor cumplimiento de sus funciones y programas, tanto de aquellos que son sustantivos como de aquellos de apoyo y coordinación interna.
- e) - Elaborar los contenidos correspondientes al Reglamento Interior, al Manual de Organización General, al de Procedimientos y al de Servicios al Público.
- f) - Con objeto de establecer la necesidad de formalizar la programación de una comunicación formal con la Coordinación General de Estudios Administrativos para cumplir con el requisito de evaluación del desarrollo de los programas, proponemos el uso de una organización tipo planetario que funcionaría como sigue:

El lugar Central corresponde a la Coordinación General de Estudios Administrativos, y en torno a ésta "giran" los Organismos (Dependencias Oficiales y Empresas paraestatales) en una órbita con un movimiento regular de traslación. Este movimiento ubicaría periódicamente (mensual o trimestral por ejemplo) a cada dependencia (u organismo) por un período breve y fijo en que se analizarían el desarrollo de los planes sobre Reforma Administrativa comparándose con lo planeado, procediendo a ajustar las variaciones que se observen, y determinar los objetivos a conseguir en el período comprendido entre esta evaluación y la siguiente ocasión en que cada organismo se ubicará dentro del área que denominaríamos "Área de Evaluación sobre el Desarrollo del Plan de Reforma Administrativa". (ver figura número IV.1).

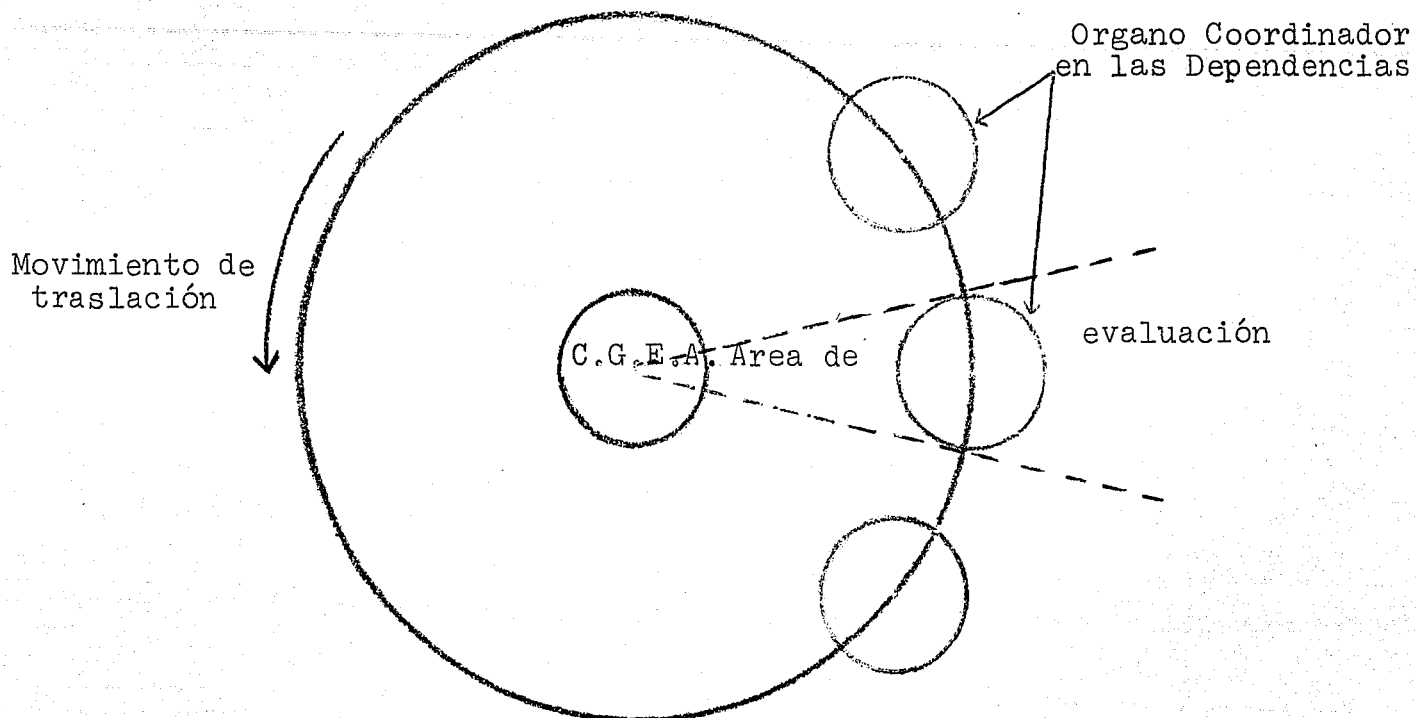


Fig. No. IV.1 Representación de un Módulo de una Organización Planetaria adaptada a la Reforma Administrativa.

- g) - El establecimiento de procedimientos para la obtención de informes que abarquen períodos determinados (en nuestro caso 1971-1976) que permitan evaluar los logros alcanzados, y los lineamientos generales de su ejecución y evaluación particular de cada dependencia.
- h) - Finalmente discrepamos el juicio esgrimido en función del cual se establece que los organismos del Sector Público necesariamente deben observar una evaluación sobre resultados que se refleje en la comparación Costo-Beneficio, ya que este último concepto no está vinculado exclusivamente a ingresos monetarios, sino que consideramos que el beneficio resultante en algunos casos debe significar el cumplimiento de la

finalidad para la cual fué constituido. Bajo este enfoque observamos organismos que sacrificaron utilidades en beneficio de cumplir con un objetivo de interés social.

#### IV. 3 Alcances obtenidos en Materia de Reforma Administrativa.

##### Programas de Reforma Administrativa.

(Para el ámbito interno de las instituciones y para su conjunto).

Normatividad Administrativa.  
 Programación Administrativa  
 Organización de la Administración  
 Pública Federal  
 Desconcentración Administrativa  
 Gasto Público  
 Recursos Materiales

Información Administrativa  
 Control de la Administración  
 Recursos Humanos  
 Orientación e Información al  
 Público  
 Evaluación de la Reforma  
 Colaboración Administrativa con  
 Estados y Municipios.

Estos instrumentos son resultado de disposiciones jurídicas y administrativas que han creado o suprimido instituciones, o las han modificado en cuanto a su organización y funcionamiento.

De otra parte los trabajos de investigación Administrativa impulsados en este lapso han permitido captar información básica de la que se carecía, y elaborar estudios indispensables para las actividades de reforma a fin de contar con datos confiables, permanentemente actualizados, sobre la existencia y condiciones de organización y funcionamiento de las instituciones públicas.



El inventario de los bienes muebles e inmuebles, la determinación de la normatividad administrativa vigente, así como de las experiencias, aportaciones y esfuerzos de administraciones y mexicanos que nos han precedido.

Los avances permiten garantizar el proceso sólido, mediatado y sostenido de la Reforma Administrativa. En ellos ha sido destacada la participación de las instituciones y de sus representantes reunidos en comités técnicos consultivos y en grupos de trabajo.

COMITE TECNICO CONSULTIVO DE

Unidades de Organización y Métodos.

Normas Jurídicas.

Unidades de Sistematización de Datos.

Unidades de Correspondencia y Archivo.

Unidades de Orientación e Información.

Publicaciones Oficiales.

Administración de Recursos Humanos.

Capacitación.

Integrada por la Administración Central y la Descentralizada

GRUPOS DE TRABAJO DESIGNADOS POR LOS OFICIALES MAYORES

Recursos Humanos.

Recursos Materiales.

Recursos Financieros.

Servicios Generales.

Desconcentración Administrativa.

Las actividades de Reforma que en síntesis se presenta, comprenden las áreas siguientes, tanto para el conjunto de las instituciones como para cada una de ellas:

I - Normatividad Administrativa.

La decisión de su gobierno para cumplir con prontitud, eficacia, probidad y justicia las tareas que le ha encomendado al pueblo, exige normatividad administrativa congruente, que establezca competencias definidas, precise objetivos y funciones, y garantice el desarrollo en un ámbito de paz y seguridad jurídica.

En la ejecución de este programa, con miras a resolver los problemas de una compleja estructura jurídico-administrativa, se determinan criterios sobre la creación y aplicación de los instrumentos jurídicos, además de proponer la depuración de las disposiciones jurídicas que regulan la organización y el funcionamiento de las instituciones, se ha propuesto la Reforma de diversos ordenamientos administrativos y se han preparado los reglamentos interiores de las secretarías, habiendo sido expedidos II por el Ejecutivo Federal.

S G

S P

S R E

S S A

S D N

REGLAMENTOS  
INTERIORES

S E P

S I C

S R H

S A G

S O P

S C T

De otra parte, se están clasificando los organismos descentraliza-

dos, empresas y fideicomisos públicos y se estudia la composición de sus órganos directivos.

## 2 - Programación Administrativa

La Administración Pública requiere mejorar el sistema de Programación de sus acciones.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA  
Dirección General de Estudios Administrativos  
ESTUDIOS DE: ORGANIZACION  
HOJA #  
Departamento de O. y M.

Nombre del Estudio	Objetivos	etapa #	
Abastecimientos, proyecto de reorganización de la Gerencia General de	Establecer estructura que permita cumplir oportuna y correctamente con objetivos y funciones asignadas, descentralizando el abastecimiento hacia áreas operativas.	5	Comisión Federal de Electricidad.
Abastos, comisión permanente de pruebas y admisión de	Reglamentar procedimientos para funcionamiento de la comisión.	6	Altos Hornos de México, S. A.
Actividades, determinación de causas internas que frenan el desarrollo de las	Detectar cuáles son las principales causas que obstaculizan el buen desarrollo de los trabajos.	I	Secretaría de Salubridad y Asistencia
Acuerdos, Reglamentos de	Establecer normas en que deberán llevarse a cabo acuerdos de funcionarios de AHMSA.	6	Altos Hornos de México, S.A.
Administración Financiera, acciones de la	Adecuar las estructuras y procedimientos a las necesidades actuales en materia de contabilidad.		Compañía Nacional de Subsistencia Popular.

Nombre del Estudio	Objetivos	etapa #	
Administración Financiera, acciones de la	Adecuar las estructuras y procedimientos a las necesidades actuales en materia de contabilidad	6	Compañía Nacional de Subsistencia Popular
Administración interna, sistema de	Desarrollar los procedimientos para la planeación y control de proyectos.	6	IMSS
Administración por Objetivos, proyecto de	Viabilidad para el funcionamiento de las actividades del Instituto bajo la tendencia de estas nuevas teorías de la administración.	I	IM de CE
Adquisición, investigación y análisis de la función de	Determinar la más idónea estructura de organización y procedimientos, con el fin de adquirir los bienes y servicios necesarios en las mejores condiciones.		Fondo Nacional de Fomento Ejidal.

-----

para esta ineptitud de ajustar sus objetivos a la política económica y social, asignar responsabilidades, utilizar racionalmente los recursos y coordinar e integrar la acción de sus instituciones.

A partir de las Bases para el Programa de Reforma Administrativa Federal 1971-1976. Las instituciones han revisado objetivos, elaborado programas anuales y realizado las reformas internas consecuentes, así como propuesto las relativas a la administración en su conjunto.

### 3 - Organización de la Administración Pública Federal.

Para asegurar la realización de los objetivos y programas gubernamentales y proporcionar mayor servicio a la comunidad, la Administración Federal debe proceder a la revisión permanente de su organización y funcionamiento.

Ante la alta misión de servir al pueblo se impone perseverar en el mejoramiento de las instituciones.

Al efecto se desarrolla un programa que tiende a incrementar la capacidad administrativa, además de evitar la duplicación de esfuerzos, las interferencias, la coordinación deficiente y los desequilibrios institucionales que, entre otros factores, propician la ineficacia administrativa.

Puede señalarse entre otros logros, la creación de las comisiones internas de administración, de las unidades de organización y métodos y de la Comisión de Recursos Humanos del Sector Público Federal, como órganos específicos de reforma, la fusión de la banca agropecuaria, el proceso de integración de la industria eléctrica, la reorganización del Departamento del Distrito Federal, la creación de mecanismos de coordinación y de organismos para el desarrollo específico de zonas tradicionalmente marginadas, así como las acciones de reorganización interna en diversas instituciones.

Igualmente, a fin de contar con información actualizada de la organización y de los procedimientos de la administración, que permita su mejoramiento y orientar al público, se ha editado el Manual de Organización del Gobierno Federal, y los manuales respec-

tivos en varias dependencias y organismos.

#### 4 - DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA.

La desconcentración de unidades administrativas, con capacidad de decisión y ejecución, en el territorio nacional se integra a la política de descentralización que en todos los órdenes impulsa su gobierno para evitar el Centralismo Económico, Cultural y Administrativo en la Capital de la República.

La centralización que obliga a los más modestos ciudadanos a trasladarse desde lejanas regiones del país hasta la Ciudad de México para lograr la resolución de sus problemas, es un viejo defecto de nuestra administración.

Con ello se logra desahogar la abrumadora carga de la administración central, acercar las decisiones y los servicios a los usuarios, mejorar la coordinación de las instituciones federales entre sí y con las administraciones estatales y municipales, y coadyuvar al desarrollo justo y equilibrado del país.

En cumplimiento a este programa se están llevando a cabo esfuerzos en 20 Dependencias y 43 Organismos Paraestatales.

En cuanto al Gobierno del Distrito Federal, su Ley Orgánica de 1970, que inició el actual proceso de desconcentración, dotó de amplias facultades de decisión y de prestación de servicios, anteriormente centralizados, a las 16 Delegaciones Administrativas que creó.

Además, en cada una de ellas la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal estableció departamentos de averiguaciones previas, también con amplias facultades decisorias.

La Secretaría de Obras Públicas creó los centros SOP, con sede en la capital de cada Estado, que cumplen las diversas funciones de la dependencia en forma unificada.

La Secretaría de la Presidencia ha integrado en cada entidad federativa Comités Promotores de Desarrollo Socioeconómico, con el fin, entre otros, que la Inversión Pública Federal sea determinada considerando la opinión y los programas de las autoridades locales, así como las demandas de representantes de las diversas actividades económicas y sociales.

Las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Educación Pública y de Recursos Hidráulicos, así como el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, al igual que Aeropuertos y Servicios Auxiliares, han instalado Unidades Informativas por regiones.

Además, las instituciones que ya contaban con unidades administrativas en los Estados han incrementado las atribuciones de éstos.

Al programa de desconcentración Administrativa, se auna el de reubicación de las instituciones o de sus unidades, que, por la naturaleza de sus funciones convenga radiquen en el interior de la República, tal será el caso del Instituto Mexicano del Café y de otros.

## 5 - GASTO PUBLICO

La Reforma Administrativa en el ejercicio del gasto público tiende a incrementar la eficacia en la aplicación de los Recursos Financieros, para asegurar se cumplan los objetivos nacionales al menor costo.

Para ello se ha establecido el presupuesto con un criterio programático y se han mejorado los sistemas de programación, ejercicio y control del Gasto corriente y de inversión, asimismo se han realizado estudios sobre viáticos, cartas de crédito, créditos comerciales y legislación.

## 6 - Recursos Materiales.

Este programa con miras al aprovechamiento racional de los recursos del País, se propone una mejor utilización de los bienes materiales al servicio de la Administración, buscando su conservación y acrecentamiento.

En tal virtud se perfeccionan los sistemas de adquisiciones, control de existencias y aprovechamiento de materiales, equipos y herramientas, así como el uso de los bienes muebles e inmuebles.

Al efecto se realizó el catastro de los bienes inmuebles del Sector Público Federal, se diseñó un programa para su mantenimiento e integró el nuevo Padrón de proveedores; se elaboró un documento para el control del Activo Fijo, se revisaron los procedimientos para la rendición de la cuenta, la entrega y control de pedidos y el pago



de adquisiciones; se concluyó el estudio relativo a la asignación, adquisición, operación y baja de vehículos oficiales.

## 7 - Información Administrativa

A fin de proporcionar a los órganos de decisión política y administrativa datos confiables, oportunos y compatibles, la Reforma Administrativa cubre los diversos campos de información.

Se ha iniciado la integración de un Sistema Nacional de Información y Estadística y el mejoramiento de los archivos y centros de documentación.

Con el propósito de mejorar la edición, presentación y distribución de las publicaciones oficiales, disminuir sus costos y fortalecer la comunicación con la ciudadanía, se elaboró el estudio para establecer un Centro de Información y Distribución de Publicaciones Oficiales, el directorio general para su distribución y las recomendaciones para unificar la presentación de manuales, memorias e informes.

Con respecto a la informática o proceso automático de la información, la Reforma tiende a racionalizar el uso, integrar los esfuerzos del Sector Público, compartir experiencias y aprovechar las potencialidades de esta técnica como auxiliar de las tareas administrativas.

Con base en el programa de Reforma se impulsa la racionalización del gasto público destinado a la adquisición de sistemas de computación electrónica, a través del estudio de su viabilidad en cada institución, habiéndose realizado 156 a la fecha.

Para la compra o renta de sistemas y servicios de computación electrónica se ha propuesto la adopción de un contrato tipo, documento fundamental para controlar y regular la transferencia de tecnología en materia de informática y obtener mejores condiciones en la contratación.

Son de destacar además la elaboración de un diagnóstico de la informática en el Sector Público, la publicación de guías técnicas; la asesoría y apoyo a dependencias del Sector Público, lo que ha permitido ahorros considerables y mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

#### 8 - Control de la Administración

La forma eficaz de decisiones y la corrección oportuna de las deficiencias en la organización, funcionamiento y resultados de la Administración Pública, precisan de controles adecuados. Para ello, se han concluido los proyectos de guías técnicas sobre contabilidad gubernamental y para el control administrativo de los recursos materiales y financieros.

#### 9 - Recursos Humanos

Los recursos humanos desempeñan el papel fundamental en la creación, desarrollo y perfeccionamiento permanente de las instituciones.

La capacidad de la Administración Pública para cumplir con eficacia los cometidos que la sociedad le encomienda, se sustenta en la idoneidad, las aptitudes y la vocación de servicio de sus miembros.

La superación de los servidores públicos sugiere cambios en la Administración de personal apoyados en un conocimiento objetivo, suficiente e inmediato de la magnitud, composición y demás características de la fuerza del trabajo al servicio del Estado.

Al efecto se ha concluido el censo de Recursos Humanos del Sector Público Federal y se diseña un sistema integral de personal.

770,248            100.00%

Estado Civil.

Casados	59.07%
Solteros	31.82%
Unión Libre	3.29%
Separados	2.84%
Viudos	1.95%
Divorciados	1.03%

Nivel Educativo

Post grados	1.42%
Nivel superior	9.84%
Preparatoria o Vocacional	5.88%
Carreras a nivel medio	31.36%
Secundaria o Prevocacional	11.12%
Carreras cortas	6.41%
Primaria	33.32%
No especificado	0.65%

Al mismo tiempo, para incrementar los conocimientos técnicos y la vocación de los servidores públicos, así como asegurar su eficacia y con ella la de la Administración, se ha emprendido un amplio programa de capacitación que se lleva a cabo mediante las acciones complementarias de distintas instituciones.

La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal que establece lineamientos y promueve la capacitación del Sector Público, realizó un programa sobre tecnología de la capacitación destinada a los responsables y técnicos de esta función, para propiciar la multiplicación de los efectos en esta materia.

Por su parte la Secretaría de la Presidencia realiza de manera permanente cursos y seminarios dirigidos a funcionarios, paralelamente a estos esfuerzos se aprovechan las becas ofrecidas por los organismos internacionales y los gobiernos con los que México tiene convenios de intercambio.

#### 10 - Orientación e Información al Público

En congruencia con las políticas gubernamentales, de cumplir los cauces de comunicación entre las instituciones públicas y la población, el programa incluye las acciones que se emprenden para facilitar a los habitantes el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones o la solicitud de servicios, a tales propósitos respondió el establecimiento de Unidades de Orientación e Información al Público, del sistema de símbolos oficiales y la información del servicio de consulta telefónica 07, que atiende 8000 llamadas diarias en promedio.

Para recabar y atender la opinión del público sobre el funcionamiento de la Administración se impulsa el sistema de sugerencias y quejas.

#### 11 - Evaluación de la Reforma Administrativa

El cumplimiento de las acciones de Reforma, tanto de la Administración pública en su conjunto como en cada una de las instituciones que la integran, es objeto de una evaluación permanente, a fin de propiciar una mayor coordinación y actualizar los programas globales y específicos, así como para determinar los avances y obstáculos y proponer los correctivos consiguientes.

Las visitas de evaluación han favorecido la autoevaluación por parte de las instituciones y la elaboración de un programa anual, mismo que ha sido revisado en la segunda etapa de las visitas y sustituido por el correspondiente al siguiente año.

#### 12 - Colaboración Administrativa en Estados y Municipios

A petición de Estados y Municipios se ha colaborado en las tareas de mejoramiento de sus administraciones, abarcándose aspectos relativos a la organización, capacitación, informática y orientación e información al público.

En igual sentido se ha elaborado un catálogo sobre los servicios que presta la Administración federal en cada entidad federativa.

Otro enfoque sobre los logros obtenidos en Reforma Administrativa:

Todas las dependencias del Sector Central y buena parte de las del Sector Descentralizado o de Participación Estatal - por lo menos las treinta que manejan, en su conjunto, las nueve décimas partes de los fondos de ese sector - tienen desde hace un año establecidos los instrumentos de Reforma Administrativa, al menos formalmente. Se han iniciado los estudios para diversos proyectos de Reforma Macroadministrativa y se han dado ya pasos importantes en lo que respecta al sistema de presupuestos, al de estadísticas, al de normas jurídicas, al de adquisiciones, al de organización y métodos, al de orientación e información al público y al de recursos humanos del Sector Público.

Se puede decir que se ha completado la fase inicial y de estudios del plan global y apenas ahora empiezan las tareas de fondo de la Reforma Administrativa, para lo cual se requieren importantes decisiones específicas que, en ocasiones, resultan ser de gran trascendencia y de difícil adopción. Así lo reconoció el Presidente Echeverría en ocasión de su II Informe de Gobierno al advertir que "la mejor de las políticas puede ser esterilizada por una mala administración".

Mientras más diversificada es una sociedad más orgánica ha de ser su autoridad. Para ser eficaz, el Gobierno requiere coherencia ideológica y operativa. La Reforma Administrativa, cuyos primeros pasos apenas estamos dando no consiste sólo en modificar leyes y procedimientos, debe ante todo generar un cambio de mentalidad en los servicios públicos.

"La época actual reclama un nuevo tipo de funcionario que ha de contar también con mejores instrumentos de acción. Hemos acelerado deliberadamente la sucesión de las generaciones en los puestos de mando porque es evidente que la Nación necesita ordenarse desde ahora, de manera distinta. Tiempos nuevos exigen mentalidades nuevas".

#### IV.4 Análisis de la Reforma Administrativa en Función de los medios, logros y perspectivas.

La Reforma Administrativa considerándola como una actividad permanente de revisión y adaptación de las estructuras, las funciones, las aptitudes y actitudes de los funcionarios públicos, se ha venido implementando en la Administración Pública por un período hasta este momento de 10 años, en cuyo ámbito los especialistas de la administración han encontrado el campo idóneo para la aplicación de sus conocimientos en forma destacada, ya que como es sabido el 17 de julio del presente año se cumplen 20 años de haberse creado la carrera de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México y es este período más o menos el que el país invierte en su preocupación y análisis sistemático de su administración, considerando con la necesidad de contar con agentes de cambio especializados que permitan encauzar y lograr los objetivos nacionales en materia administrativa.

Estamos conscientes de que en el período de 10 años atrás a la fecha, se han propuesto una infinidad de procedimientos con carácter correctivo de la Administración Pública, y que no todos ellos tuvieron la fortuna de ser puestos en práctica, surgiendo ante esto la desilusión de algunos especialistas en administración.

Esta deficiencia aparece en el momento actual superada, ya que se puede constatar un gran interés por las iniciativas de los agentes de cambio que parte desde el titular del Poder Ejecutivo. Situación que se explica ya que este servidor público fué quien presidió la Comisión de Administración Pública, que tuvo como uno de sus primeros trabajos la de realizar el diagnóstico de los principales problemas de la Administración Pública de 1965 a 1967, y proponer las medidas conducentes al ejecutivo federal, siendo este estudio el actual marco de referencia para el análisis de las decisiones administrativas que en este momento son consideradas.

Sin embargo entre las decisiones más importantes tomadas en este principio de período sexenal, podríamos considerar:

- 1 - Establecimiento de la Nueva Ley Orgánica de la Administración Pública como pudiera ser las Secretarías y Departamentos de Estado o los Organismos Paraestatales, sino una revisión sistemática de todo el Aparato Público Administrativo.



2 - Reestructuración orgánica de la Administración Pública con la creación, fusión y reasignación de funciones en las dependencias y organismos, entre las más importantes:

- a) - La unificación de la Secretaría de Agricultura con la de Recursos Hidráulicos.
- b) - Creación de la Secretaría de Comercio.
- c) - Fusión de la Secretaría de la Presidencia (encargada de la Programación) y una área de la Secretaría de Hacienda (presupuesto), dieron origen a la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- d) - Reasignación de funciones a la Secretaría del Patrimonio Nacional con el Fomento Industrial.
- e) - La reasignación de funciones a la Secretaría de Obras Públicas con los Asentamientos Humanos.
- f) - La creación del Departamento de Pesca.

Estos cambios son el resultado de un exhaustivo análisis que se vino desarrollando en los años anteriores y cuya iniciativa, se encuentra en el estudio del diagnóstico mencionado con anterioridad.

- 3 - Creación, por acuerdo, de la Comisión Interna de Administración y Programación, organismo que coadyuvará a la consecución de los objetivos en materia de Reforma Administrativa, ya que su finalidad es la de estructurar una administración pública eficaz que responda a las necesidades actuales de nuestro país, y canalizar las acciones necesarias destinadas a adaptar el funcionamiento de una estructura técnico-administrativa, a las necesidades crecientes del ambiente físico, económico y social, que permita el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

Ante estas medidas la evolución de la Reforma Administrativa en nuestro país, nos permite argumentar sobre las cuestiones de ¿Cuánto se va a tardar la Reforma Administrativa y en que momento se van a traducir estas leyes en hechos?, se puede contestar que lo importante en un estado de derecho como el nuestro, es que ya están establecidas en esas normas jurídicas de tan alta jerarquía (que impiden afortunadamente su modificación continua y precipitada) las principales directrices que a nuestro juicio habrán de garantizar que el último cuarto de siglo, México podrá contar con instrumentos administrativos que garanticen que los principales objetivos de sus programas políticos puedan cumplirse sin que los medios administrativos se constituyan en el principal obstáculo para cumplir con los objetivos nacionales.

## C O N C L U S I O N E S

El Estado considerado como un organismo administrable bajo los Principios de la Administración Científica, requiere de la rápida solución en la discrepancia operativa entre el funcionario público con trayectoria política y el experto en administración, ya que sus funciones deben estar estrechamente vinculadas, para salir de la sub-administración de nuestras instituciones. La solución es que los funcionarios de los más altos niveles jerárquicos cumplan con una función administrativa integral y, olvidándose de los principios políticos maximice el aprovechamiento de los recursos, o bien que a estos niveles se les asesore por verdaderos expertos en administración (que no pertenezcan a la élite política) y que para efectos de control cuente con un canal formal de comunicación con la Presidencia de la República o con un funcionario que se designe para tal efecto.

Entre las técnicas administrativas a utilizar es necesario implantar operacionalmente el principio de exclusión, que permitirá un deslinde de responsabilidades administrativas más real y acorde con la designación de funciones, e igualmente trabajar en la creación de manuales de sistemas y procedimientos que desglose el total de la operación para conocer las características del funcionamiento de los recursos humanos.

El proceso de la Reforma Administrativa detectado durante nuestra etapa de investigación presenta las siguientes deficiencias administrativas:

- a) - No existe unificación en la Programación.
- b) - El personal no es suficientemente capacitado (experiencia y conocimientos).
- c) - No hay una política definida sobre presupuesto.
- d) - No existe integración total de los órganos coordinadores, y entre los creados manifiestan falta de uniformidad en sus funciones (niveles jerárquicos y autoridad).
- e) - Inseguridad del personal de Unidades de Organización y Método.
- f) - No existen políticas que regulen las correcciones o ajustes pertinentes en los programas.

Nuestro país adolece de una ausencia de expertos en determinadas áreas de la Administración Pública, y en no pocos casos, el personal que la sirve desempeña sus labores apoyado en la experiencia; esa experiencia debe ser aprovechada y no iniciada cada seis años, si se pretende que la Reforma Administrativa tenga un carácter secuencial, y no se presente como esfuerzos aislados.

La etapa de Control de la Reforma Administrativa, como un proceso de evaluación y análisis permanente, en donde la Auditoría Administrativa tiene un papel muy importante, deberá proporcionar al Ejecutivo Federal los aspectos positivos y negativos en la aplicación del programa reformador, así como las medidas correctivas a que deberá sujetarse.

Los logros que la Reforma Administrativa ha obtenido, resultan incongruentes si los evaluamos ponderando su magnitud con la información vertida en nuestra investigación, ya que nos permitimos concluir que los organismos entrevistados deben mostrar un conocimiento más amplio sobre Reforma Administrativa, para poder respaldar los resultados que en los informes oficiales se emiten, señalando como medida ponderativa que la consigna oficial es aumentar la productividad, y no se puede considerar que haya una respuesta satisfactoria en el Sector Público.

Para que una reforma se considere provechosa, es necesario que los logros conquistados por el país no se deterioren, tanto en su unidad social, como en su proceso económico y en la organización armónica, que incluye la preservación de los derechos de quienes representan al sector burocrático o a los recursos humanos y directivos de la plataforma oficial.

ANEXO

México, D. F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1977

Dependencia Visitada: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona Entrevistada: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Puesto en la Dependencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Años en el puesto: \_\_\_\_\_

Cuantos niveles superiores hay entre este puesto y el responsable de la Comisión Interna de Administración o equivalente:

\_\_\_\_\_

G R A F I C A R

Entrevistó: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C U E S T I O N A R I O

1 - Exponga brevemente su concepto sobre la Reforma Administrativa en el Sector Público.

-----  
-----  
-----  
-----

2 - Son claros y precisos los objetivos de la Reforma Administrativa?

SI ( )

NO ( ) Por deficiencia de:

Forma ( )

Fondo ( )

3 - En qué porcentaje estima usted que es factible la consecución de los objetivos de la Reforma Administrativa?

76% a 100% ( )

51% a 75% ( )

50% ( )

Menos de 50%( )

4 - Es necesario adecuar los programas de la Reforma Administrativa a las necesidades de la Dependencia?

SI ( )

NO ( )

5 - Se crearon planes para la aplicación de los programas de la Reforma Administrativa?

SI ( ) Estos planes fueron

Departamentales ( )  
Institucionales ( )

NO ( ) Por causa de:

- ( ) Diferencia de criterio
- ( ) Limitación de tiempo
- ( ) Falta de personal capacitado
- ( ) Otras

6 - Se establecieron etapas de adecuación de la Reforma Administrativa?

SI ( ) Cuáles: - - - - -  
- - - - -  
- - - - -

NO ( ) Por qué: - - - - -  
- - - - -  
- - - - -

7 - Se realizó un análisis y diagnóstico de la situación administrativa por cada dependencia para crear los programas de la Reforma Administrativa?

SI ( ) No ( )

8 - Se fijaron prioridades en la consecución de los objetivos de la Reforma Administrativa?

SI ( ) NO ( )

9 - Se crearon organismos directamente responsables de la Adecuación?

SI ( ) Cuáles: - - - - -  
- - - - -  
- - - - -

NO ( ) Por qué: - - - - -  
- - - - -  
- - - - -



10 - Existe algún método específico para obtener una mejor adecuación de los programas de la Reforma Administrativa?

SI ( )

Cuáles: ( ) Estudio General

( ) Análisis

( ) Inspección

( ) Confirmaciones

( ) Investigación

( ) Declaraciones o Certificación

( ) Observación

( ) Cálculo

( ) Exploración

( ) Rastreo

NO ( )

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11 - Se establecieron los órganos coordinadores del programa de Reforma Administrativa inmediatamente después de emitidos los acuerdos?

SI ( )

NO ( )

Por causa:

Presupuesto ( )

Personal (Rec. Hum.) ( )

Tiempo ( )

Otra ( )





16 - La introducción se llevó a cabo en forma?

Integral ( )

Parcial ( )

17 - A qué nivel de la estructura de organización de la dependencia fueron asignados los órganos coordinadores?

Dirección ( ) Oficina ( )

Subdirección ( ) Otro ( )

Departamento ( ) - - - - -

18 - La autoridad de estos órganos es:

Lineal ( ) Asesoría ( )

19 - Cuáles fueron los mecanismos de participación en la programación de la Reforma Administrativa en su dependencia?

Comité ( ) Comisiones ( ) Otro ( ) \_ \_ \_ \_

20 - Para medir el desarrollo se usaron técnicas de programación y evaluación?

SI ( ) Cuáles? PERT ( ) NO ( ) Por qué?

Ruta Crítica ( ) - - - - -

PERT - Costo ( ) - - - - -

Gant ( ) - - - - -

Arbol Decisiones ( ) - - - - -

Proceso y Recorrido ( ) - - - - -

Diagrama de Flujo ( ) - - - - -

Diagrama de Bloques ( ) - - - - -

Otro ( ) - - - - -

21 - Para el cumplimiento de los objetivos se asignó plazos límite? SI ( ) Cuántos? NO ( ) Por qué?\_ \_ \_ \_ \_

o a 3 meses ( ) - - - - -

3 a 6 meses ( ) - - - - -

6 a 12 meses ( ) - - - - -

1 a 5 años ( ) - - - - -

Más de 5 años ( ) - - - - -

22 - Se implantó un manual de procedimientos para la Reforma Administrativa?

SI ( ) NO ( )

23 - Son evaluados periódicamente los programas desarrollados?

SI ( ) Cada: Mes ( ) NO ( ) Por qué?

Trimestre ( ) - - - - -

Semestral ( ) - - - - -

Anual ( ) - - - - -

Más de 1 año ( ) - - - - -

Otro ( ) - - - - -

24 - Es necesario tener contacto frecuente con la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República?

SI ( ) NO ( )

25 - Medios y/o instrumentos de comunicación para dar a conocer los programas de la Reforma Administrativa?

Escrita ( )

Verbal ( )

Audiovisual ( )

Otra ( )

26 - Es aceptable esta comunicación?

SI ( )

NO ( )

27 - Existe retroalimentación en la comunicación?

SI ( )

NO ( )

28 - Cree usted que los departamentos responsables están bien informados para llevar a cabo su función?

SI ( )

NO ( )

29 - Qué órgano recibe en caso de existir las anomalías de los programas?

Comisión Interna de Administración ( )

Unidad de Organización y Métodos ( )

Unidades de Programación ( )

Unidades Operativas ( )

Comités Técnicos Consultivos ( )

Otro ( )

30 - Las correcciones son aplicadas en forma:

Mediata ( )

Inmediata ( )

No se aplican ( )

31 - Se prevén posibilidades de ajustes a los programas aplicados en la Dependencia?

SI ( ) NO ( )

32 - Existe unificación de criterios para llevar a cabo la Reforma Administrativa en su aplicación global?

SI ( ) NO ( )

33 - Existen órganos con responsabilidad específica para cada uno de los programas?

SI ( ) NO ( )

34 - Enuncie del órgano o departamento responsable de la Reforma Administrativa las principales:

Obligaciones\_ - - - - -

- - - - -

- - - - -

Atribuciones\_ - - - - -

- - - - -

- - - - -

35 - Fué asignado un presupuesto para la aplicación de la Reforma Administrativa?

SI ( ) Qué tipo de presupuesto: NO ( ) Por qué \_ \_ \_ \_ \_  
 Tradicional ( ) \_ \_ \_ \_ \_  
 Programático ( ) \_ \_ \_ \_ \_  
 \_ \_ \_ \_ \_

36 - Cuál fué la tendencia anual del incremento de número de empleados en nómina de esta dependencia entre los períodos de 1966 a 1970 y 1971 a 1975?

Número de empleados Año 1966  
 Número de empleados Año 1971  
 Número de empleados Año 1975



## B I B L I O G R A F I A

- Robert G. Murdick      Joel E. Ross.      Sistemas de Información  
Basados en Computadoras para la Administración Moderna  
Editorial Diana      1a. Edición      Marzo de 1974.
- Stephen P. Shao      Estadística para Economistas y Administradores de  
Empresas.      Herrero Hnos. Sucs., S. A. 5a. Edición Mayo 1972
- Publicaciones de las Naciones Unidas.      Manual de Administración  
Pública.      Nueva York 1962.
- Alejandro Carrillo Castro.      La Reforma Administrativa en México  
INAP.      Acuerdos Presidenciales Relativos a la Reforma Administra-  
tiva.
- Dirección de Estudios Administrativos (Secretaría de la Presiden-  
cia).      Bases Jurídicas para el Programa de Reforma Administrativa  
1971-1976.
- Dirección de Estudios Administrativos (Secretaría de la Presidencia).  
Boletines de Estudios Administrativos Nos. 4, 6 y 7.
- Colegio de Licenciados en Administración      Revistas:      No. Especial Re-  
lativa al 6o. Congreso Nacional de la Administración y la de Ene-  
ro - Marzo de 1976.
- Revista Proceso No. 12 Enero 1977.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas Revista No. 2 Alejandro Carrillo Casto; Discurso Pronunciado el 16 de marzo de 1977.