



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

86
2 Ejes

**La Modernización Administrativa y su Repercusión en
la Estructura de Organización de la Secretaría de
Hacienda y Crédito Público y su Sector Coordinado
a Partir del 1o. de Diciembre de 1982**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**MARCO ANTONIO ESPINOSA DE LOS MONTEROS HERNANDEZ
MIRIAM GUADALUPE PEÑA AGUIRRE**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO 1	
Antecedentes.	1
CAPITULO 2	
La Modernización Administrativa.	13
CAPITULO 3	
La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su Sector Coordinado.	27
CAPITULO 4	
La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto como instru- mento de Modernización Administrativa.	55

CAPITULO 5

**Principales efectos en la Secretaría de
Hacienda y Crédito Público y su Sector
Coordinado, derivados del Proceso de -
Modernización Administrativa.**

73

CONCLUSIONES

87

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El presente documento, expone la dinámica de los cambios y adecuaciones en la estructura de organización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a partir del 1º de septiembre de 1982 para dar -- respuesta a las necesidades e influencias del medio económico, político y sociocultural de nuestro país, a través de la reforma o modernización administrativa como proceso sistemático, permanente, deliberado y sostenido.

La metodología de investigación aplicada para el desarrollo de este -- seminario, consistió de dos elementos fundamentales; la investigación documental para la definición del marco teórico y conceptual, y la investigación de campo realizada en el área de estudio, que permitió -- incluir la información reciente y oportuna al momento de su elaboración.

No obstante lo anterior, cabe formular la advertencia de que debido -- a la dinámica organizacional de continuos cambios, que en nuestra -- época se han tornado vertiginosos, el presente documento servirá, al paso del tiempo, como antecedente histórico, o bien como documento básico para nuevas investigaciones tendientes a explicar y comprender las situaciones que se presenten en el futuro.

Para tal propósito, en primera instancia se describen los antecedentes históricos inmediatos del proceso de modernización administrativa en la Secretaría, tanto en los objetivos que se perseguían, como en los logros obtenidos.

Asimismo, en el capítulo segundo se define el marco conceptual del proceso de modernización administrativa, así como el enfoque en su instrumentación, para enfrentar la problemática global y administrativa de la Dependencia.

El capítulo tercero se aboca a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como objeto de estudio, señalando sus antecedentes, estructura y funciones, así como el sistema de planeación-programación que contempla los objetivos, prioridades, diagnóstico, política, estrategia, instrumentación, evaluación y control del financiamiento del desarrollo durante el período 1984 - 1988, y su vinculación con el proceso de modernización administrativa.

Como podrá observarse, los tres primeros capítulos hacen referencia a los elementos que intervienen en el sistema objeto de estudio. Es así que en el capítulo cuarto, se circunscribe la problemática al aspecto eminentemente organizacional, presentando a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto como instrumento fundamental para la definición, coordinación, instrumentación y con-

trol de medidas administrativas que propicien la eficiencia en la formulación y ejecución de los programas, y en específico a su Dirección de Organización, en el diseño de estructuras y procedimientos que -- precisen las responsabilidades, eviten la duplicidad en el desempeño de las funciones, faciliten la coordinación y procuren la congruencia de objetivos, acciones y recursos.

Finalmente, y como resultado de los objetivos y políticas establecidos, se exponen los principales efectos en estructura orgánica y funciones, instrumentados en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su Sector Coordinado y las conclusiones que se derivaron del trabajo de investigación realizado.

C A P I T U L O I

A N T E C E D E N T E S

El proceso de reforma administrativa en el sexenio pasado tuvo como propósitos fundamentales: impulsar los cambios económicos y sociales demandados por el desarrollo del país; mejorar el funcionamiento del aparato gubernamental, modificando procedimientos y trámites que obstaculizaban el avance de las tareas del Sector Público alentando en el gobierno una actitud decidida hacia la innovación de los sistemas administrativos.

El programa de reforma administrativa del Sector Hacienda y Crédito Público, se constituyó como parte integral de la política hacendaria, de tal forma que los cambios a la organización, el desarrollo y adecuación de los sistemas administrativos, tuvieron su justificación en la medida en que se requirieron para lograr los objetivos y metas de dicha política.

Los propósitos del Programa de reforma administrativa se orientaron a precisar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y racionalizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

La estrategia de reforma administrativa tuvo como eje principal el desarrollo de la programación de los requerimientos técnicos y administrativos en congruencia con los objetivos, metas y acciones de los progra --

mas sustantivos, en este sentido, los objetivos específicos del programa de reforma administrativa del Sector Hacienda y Crédito Público-- fueron los siguientes :

1. Programar y jerarquizar de manera sistemática las acciones y los recursos de la Secretaría y del Sector en su conjunto, conforme a las directrices y prioridades de la política hacendaria dentro del-- Programa de Gobierno.
2. Fomentar la planeación, coordinación y congruencia en las acciones de las dependencias internas y de entidades coordinadas; así como racionalizar la aplicación de los recursos públicos disponibles, a través de programas a corto y mediano plazo.
3. Incrementar la coordinación en la planeación, captación, administración y control de los recursos de la Federación y de los Gobiernos de las entidades federativas, para atender con mayor eficacia a las necesidades prioritarias de su población, a fin de incrementar las fuentes de financiamiento de los Gobiernos de los Estados.
4. Determinar los ámbitos de competencia de las áreas de la Secretaría y su Sector Coordinado, para, para que se responsabilicen de la ejecución de las acciones y programas y del logro de las metas que les corresponden.

5. Orientar los aspectos operativos hacia los Gobiernos Estatales y a las demás instituciones del Sector Coordinado, por medio de la adecuada planeación, coordinación, normatividad y evaluación de las políticas y programas del Sector Hacendario.
6. Fortalecer la coordinación entre la Secretaría y las instituciones paraestatales del Sector, sin perjuicio del grado de autonomía que les acredita su naturaleza jurídica.
7. Revisar las normas, sistemas y procedimientos de control, a fin de exigir a los funcionarios y empleados, su cabal responsabilidad en el cumplimiento de las metas de sus programas y en el manejo de los recursos autorizados para su ejecución.

En este sentido, las acciones de reforma a la organización y sistemas de trabajo desarrolladas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público durante el periodo de 1977-1982 contemplaron los siguientes aspectos :

Con fundamento a las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; la Ley General de Deuda Pública; y el Decreto por el cual se reforma la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cedió algunas de sus atribuciones, consolidándose en una sola Secretaría las funciones de compatibilización, control y evaluación de programas y presupuestos de

egresos de las instituciones públicas, transfiriéndose para tal efecto a la Secretaría de Programación y Presupuesto, las Direcciones Generales de Egresos; de Pagos; de Procesos Electrónicos; y la Subsecretaría de Egresos, actualmente denominada de Presupuesto.

Asimismo, la contabilidad del gasto público se transfirió a cada institución conforme a lo dispuesto en la Ley respectiva y la consolidación contable y las relaciones con la Contaduría Mayor de Hacienda, que realizaba la Contaduría de la Federación de esta Secretaría, se transfirieron a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

La Dirección de Pensiones, que ejerce las atribuciones de las Leyes de Pensiones Civiles y Militares, también fue incorporada a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Se integraron a la Secretaría de Comercio, las unidades administrativas responsables de las materias de aranceles y estímulos fiscales para el fomento de las exportaciones, mismas que operaban en la Dirección General de Promoción y Asuntos Internacionales.

En consecuencia a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público correspondió la definición y operación de las políticas y programas tributarios, monetarios y crediticios para el financiamiento del Plan Global de Desarrollo.

En lo que corresponde a la estructura organizacional de las áreas de la Secretaría, se efectuaron las modificaciones siguientes:

Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público

Dentro de la Dirección General de Crédito Público se reestructuraron - las Direcciones de Evaluación Financiera, la de Asuntos Monetarios, la de Instituciones Nacionales de Crédito y la de Deuda Pública. Asimismo se elevó al nivel jerárquico de dirección general la Dirección de -- Bancos, Seguros y Valores con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de las instituciones financieras, la adecuada estructura de su capital, - el abatimiento de los costos del financiamiento externo, el incremento de la captación del ahorro interno y la mejor distribución del crédito; la orientación de las operaciones en el país de las entidades financie- - ras del exterior y el desarrollo del mercado de valores.

Se creó la Dirección de Financiamiento Externo dentro de la Dirección General de Crédito Público, para dar mayor atención a la captación del crédito externo, al análisis de los mercados financieros y a las relacio- nes con organismos financieros internacionales.

En virtud de la importancia de las relaciones económicas y financieras con el exterior y su repercusión en la economía nacional, fue necesario ordenar y sistematizar las funciones correspondientes, estableciéndose la Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales.

La participación de la Secretaría en la definición y aplicación de políti- cas en materia de estímulos fiscales, originó el establecimiento de la - Dirección General de Promoción Fiscal.

La anterior Dirección General de Estudios Económico-Hacendarios, --adicionó a sus funciones tradicionales, las de planeación y evaluación de política económica en sus implicaciones financieras, dando origen a la nueva Dirección General de Planeación Hacendaria, responsable del establecimiento de los marcos, objetivos y metas de la política hacendaria.

Para reforzar el diseño de la política y programa financiero del Gobierno Federal, se estableció dentro de la Dirección General de Planeación Hacendaria, la Dirección de Estudios de Política Hacendaria.

Subsecretaría de Ingresos.

El mayor esfuerzo en materia de reforma, se orientó a la modernización del aparato recaudatorio mediante la implantación de un nuevo sistema denominado Modelo Integral de Recaudación, cuyos objetivos principales pretenden, apoyándose fundamentalmente en tecnología de informática, imprimir una positiva desconcentración de facultades administrativas que permitan brindar a los contribuyentes mejores servicios y facilidades en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, buscándose además una más justa recaudación al globalizar efectivamente los ingresos del contribuyente y mejorar la vigilancia en su cumplimiento.

Los requerimientos del Modelo Integral de Recaudación propiciaron un cambio a fondo de la organización, sustituyéndose el criterio de división

del trabajo por impuestos, hacia uno por funciones, dando origen a las Direcciones Generales de de: Recaudación, Fiscalización y Técnica, y suprimiendo a las Direcciones Generales de Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales; Administración Fiscal Central; Administración Fiscal Regional; Auditoría Fiscal; e Informática de Ingresos.

En esta reestructuración se incorporaron al área de ingresos algunas funciones vinculadas a la administración tributaria, que eran ejercidas por otras áreas, tal es el caso de las funciones de imposición y condonación de sanciones, aprobación de remates y de recursos administrativos que ejercía anteriormente la Procuraduría Fiscal de la Federación.

Por otra parte, la Dirección General de Difusión Fiscal se suprimió y sus programas de trabajo y recursos se incorporaron a la Dirección General de Comunicación, adscrita a la Oficialía Mayor, con el propósito esencial de integrar bajo una sola autoridad las funciones y programas de información y difusión.

Subsecretaría de Inspección Fiscal.

En una primera fase y con objeto de fortalecer la función normativa de los órganos centrales, la Dirección General de Aduanas simplificó su estructura orgánica, delimitando y agrupando las funciones de política aduanera, operación, investigación y vigilancia y de apoyo técnico y administrativo, incorporándosele la Unidad de Información y Estadística -

que dependía del Subsecretario, para proporcionar apoyo en materia de procesamiento electrónico de datos y comunicación. Actualmente está en desarrollo la etapa del mejoramiento de la administración regional.

En la reestructuración fueron previstas adecuaciones para dar cumplimiento a la Ley de Valoración Aduanera de las Mercancías de Importación, en vigor desde el 1º de junio de 1979, obteniéndose con ésta, una significativa mejoría en la atención de las operaciones aduaneras.

Oficialía Mayor.

Se estableció la Dirección General de Programación, Organización y -- Presupuesto, a través de la cual se ha pretendido, bajo una misma unidad de dirección asegurar la congruencia en las funciones de programación, presupuesto, contabilidad, reforma administrativa, auditoría presupuestal y procesamiento electrónico de información.

Esta dependencia apoya en sus tareas a la Comisión Interna de Administración y Programación, allegándose la información necesaria para la evaluación del desarrollo de los programas y la utilización y aplicación de los recursos.

Por otra parte, se ajustó el esquema administrativo de la Dirección General de Casa de Moneda, a efecto de cumplir con mayor eficacia los -- requerimientos del Banco de México, S. A., los planes de producción -

a mediano y largo plazos y las bases para la exportación de cospeles y moneda.

En la Dirección General de Laboratorio Central, considerando el volumen de la demanda actual y las perspectivas de crecimiento, se implantaron medidas de mejoramiento a los sistemas de planeación, programación y organización, así como a los mecanismos de coordinación con los usuarios de los servicios, a efecto de estar en posibilidad de atenderlos con la suficiencia y oportunidad requeridas.

Se establecieron cinco Unidades de Muestreo en las aduanas fronterizas y marítimas con el propósito de satisfacer la demanda de ensaye y análisis para fines de fiscalización.

La estructura orgánica y funciones de la Secretaría, quedó plasmada en el Manual General de Organización, publicado en mayo de 1980, siendo actualizado para 1981-1982. (Anexo 1).

Procuraduría Fiscal de la Federación.

La Procuraduría Fiscal de la Federación, se vió en la necesidad de reorganizarse internamente con la creación de la Subprocuraduría de Investigaciones y las Subprocuradurías Regionales para su acción desconcentrada; asimismo, se transfirió a la Subsecretaría de Ingresos las funciones de recursos administrativos, imposición y condonación de sanciones.

Tesorería de la Federación.

La Tesorería se reorganizó en lo interno para el manejo de los flujos y control de los fondos federales, para lo cual se establecieron con campos perfectamente definidos 2 Subtesorerías; la de Operación y la de -- Control Interno; asimismo, se establecieron las bases para su administración regional por medio de las Subtesorerías Auxiliares.

En lo correspondiente al Sector Coordinado por la Secretaría, las acciones de reforma administrativa orientadas a la organización presentaron las características siguientes :

Las reformas a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares sentaron las bases para integrar un nuevo esquema -- organizativo, que tuvo como principal característica el desarrollo y la modernización del sistema de banca múltiple, como servicio público -- regulado y concesionado.

La promoción de los servicios integrados se efectuó en la banca privada y mixta, constituyéndose en esta última, los grupos financieros de -- Somex, del Banco Internacional y de Banobras.

Otra medida de integración de servicios para facilitar la atención a los usuarios, simplificar operaciones y abatir costos fue adoptada al autorizar la Secretaría la fusión de Aseguradora Hidalgo, S. A.

tos y la ampliación de la base de inversionistas, hasta la constitución de fondos de contingencia y el fomento de sociedades de inversión. -- Asimismo, en 1980 fue reestructurada la Comisión Nacional de Valores, a fin de que su capacidad operativa respondiera a los requerimientos de regulación, promoción y difusión del mercado de valores.

Se estableció el Instituto para el Depósito de Valores con el propósito de efectuar una adecuada custodia, administración y transferencia de títulos, disminuyendo los riesgos y costos de operación.

A fin de respaldar en forma directa los requerimientos financieros del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero, se creó el Banco Nacional Pesquero y Portuario, cuyo objetivo es promover el crecimiento integral de esa industria y crear nuevos polos de desarrollo portuario.

Con el propósito de fomentar la actividad comercial se creó el Fidecomiso de Crédito Comercial (FIDEC) el cual quedó constituido en el Banco de México.

La internacionalización de la banca mexicana recibió un impulso decisivo, y se tenía la expectativa de que en el corto plazo, la red mexicana de bancos privados, nacionales y mixtos estableciera oficinas en los principales centros financieros del mundo.

El propósito de convertir el mercado de valores en un medio permanente de financiamiento al desarrollo, propició la instrumentación de un programa destinado a remodelar y consolidar las estructuras jurídicas y administrativas en que descansa este mercado. Las medidas comprenden desde la puesta en marcha del Instituto para el Depósito de Valores, la introducción de cambios en las regulaciones de emisores, intermediarios y de la propia Bolsa, la diversificación de los instrumen-

C A P I T U L O 2

LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

2.1 Concepto

La Administración Pública, contempla dos acepciones:

La primera la define como el medio que el estado emplea para aplicar - las leyes y reglamentos, hacia la consecución de determinados objetivos o propósitos.

La segunda la define como el conjunto de instituciones concretas a través de las cuales ejerce sus facultades y funciones. En consecuencia la administración pública es la concreción del estado para llevar a cabo su - política económica y social.

La reforma de la administración pública, es un proceso permanente, de de liberado, sostenido y que comprende modificaciones en las esferas eco- nómica, social, política y administrativa.

Para los objetivos del presente trabajo nos referiremos al proceso de re forma o modernización administrativa, como función asignada jurídica- - mente a la administración pública, consistente en programar, organizar, integrar, coordinar, implantar y evaluar la organización y funcionamien- to real del aparato gubernamental administrativo.

La reforma administrativa, además implica una transformación de las -

aptitudes y actitudes de los servidores públicos y empleados federales; - de los procedimientos administrativos a fin de contar con técnicas, sistemas y procedimientos adecuados para el logro de los objetivos; y la investigación de las estructuras institucionales del estado, su análisis -- operacional, legitimidad jurídica, grado de coherencia y coordinación, -- nivel de independencia y grado de productividad y eficiencia.

2.1.1 Proceso de Reforma Administrativa

El proceso de reforma administrativa, requiere como condiciones fundamentales:

- Contar con la plena participación de los servidores públicos en todos sus niveles.
- Apoyarse en los principios de las ciencias técnicas y administrativas.
- Orientarse a revisar y evaluar el desempeño de la administración pública para corregir desviaciones.
- Contar con el apoyo jurídico y la estrategia de implantación para vencer intereses formales e informales afectados.
- Contar con un instrumento que le permita orientar los esfuerzos - en un marco de planeación para el desarrollo.

Asimismo, el proceso de reforma administrativa debe contemplar como requisitos mínimos los siguientes:

- Autoridad.- Esta debe provenir no sólo del más alto nivel, sino tam

bién de la participación y el consenso para cada etapa de la reforma.

- **Medios Técnicos.**- Deben ofrecer una mayor racionalidad y una menor dependencia del empirismo y de la improvisación. De esta manera la institución de los mecanismos para la autoridad y consenso deben corresponder a la implantación de organismos de apoyo técnico integrados por especialistas en las ciencias y técnicas administrativas, económicas y jurídicas.
- **Recursos.**- En toda reforma las innovaciones o adecuaciones, requieran de más recursos que los normales, por lo que es preciso asignar los recursos necesarios en la misma magnitud de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- **Tiempo.**- Las acciones y decisiones, deben ser programadas de acuerdo al plan establecido.

2.1.2 Etapas del Proceso de Reforma Administrativa

Primera Etapa:

Programación

- Análisis y Diagnóstico

La reforma administrativa debe partir de un estudio cuidadoso y lo más complejo posible de la realidad existente, que contenga la investigación de las causas que hayan originado la obsoleta o defectuosa organización. Toda reforma debe ser precedida de un trabajo de investigación que ofrezca un diagnóstico de la situación existente y que proporcione un análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar.

- **Objetivos y Prioridades.**

Una vez obtenido el análisis y diagnóstico de la situación y de los objetivos, se procede a la asignación de prioridades, de conformidad con el plan establecido y con la disponibilidad de los recursos que se requieran.

- **Determinación de los medios.**

Consiste en la definición de los instrumentos normativos, así como los organismos responsables de orientar, coordinar, ejecutar y evaluar las reformas, estableciéndose las políticas, programas y proyectos respectivos.

Segunda Etapa:

Instrumentación de la infraestructura

En esta fase se definen los mecanismos legales y administrativos que permitirán la integración de nuevas entidades para proponer, estudiar y promover los programas y proyectos de reforma, así como sus normas de evaluación y control.

Tercera Etapa:

Ejecución.

Los responsables de la acción administrativa, coordinados por un órgano central, concurren a la realización de la reforma a través de amplios cauces de comunicación y participación, proponiendo soluciones y ejerciendo las aprobadas en su ámbito de competencia.

Cuarta Etapa:

Control.

Esta etapa comprende la medición y evaluación de los resultados obtenidos, comparándolos con las metas programadas, a fin de determinar si hay o no desviaciones, circunstancias imprevistas o nuevas posibilidades determinando sus causas y proponiendo las medidas correctivas que puedan modificar las decisiones iniciales o redefinir los objetivos propuestos.

2.1.3 Clasificación.

La reforma administrativa se clasifica por su alcance o ámbito de aplicación en:

Macroreforma Administrativa.- Cuando se refiere a la administración pública en general.

Mezoreforma Administrativa.- Es la que se instrumenta en un sector de actividad.

Microrreforma Administrativa.- Es aquella que se aplica a nivel de instituciones o entidades.

Por los resultados que se obtienen:

Reformas Eficientistas.- Se refieren al mejoramiento de la relación costo-beneficio .

Reformas Eficacistas.- Se orientan al logro de los objetivos que tiene en-

mendado el Estado.

Por el grado de participación:

Reformas Autocráticas.- Son las que se conciben por una sola persona - o por un pequeño grupo de técnicos, ordenándose obligatoriamente el - - cumplimiento detallado de los proyectos así concebidos.

Reformas Democráticas o Participativas.- Son aquellas que se efectúan - en base a la participación y al consenso.

El programa global de reforma administrativa, en consecuencia se - - - orienta a prever los cambios que se requieren a nivel de instituciones, - sistemas de apoyo administrativo y sectores de actividad, conforme a - - los objetivos y prioridades que el desarrollo del país requiera.

2.2 Antecedentes

Los esfuerzos para el mejoramiento de la administración pública, no - - son nuevos y pueden considerarse que surgen a partir del Mexico Inde- - pendiente con la expedición del primer Reglamento de Gobierno, en el - cual se previó la obligación de cada uno de los ministros, de proponer las reformas y mejoras convenientes a su dependencia y a todos los ramos - de la administración.

Con la Revolución se inicia un nuevo periodo fundamental para el país - - que conlleva el imperativo de incrementar la capacidad de la administra-

ción pública, para cumplir los programas de principios políticos, sociales y económicos contenidos en la Constitución de 1917.

En 1930 se promulgó la Ley sobre Planificación General de la República, en la que se coordinaran y encauzaran las actividades de las distintas dependencias del gobierno para conseguir el desarrollo material y constructivo del país a fin de organizarlo en una forma ordenada.

En 1932 la Oficina Técnica y Fiscal y del Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, fue la encargada de efectuar estudios de organización administrativa, y de coordinar las actividades y sistemas de trabajo para lograr la eficiencia en los servicios públicos.

En 1947 con la publicación de la Ley de Secretarías, se creó la de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa con atribuciones que se orientaron al mejoramiento de la administración pública.

En 1958 se creó la Secretaría de la Presidencia, a la que se le asigna la planeación, coordinación y evaluación del desarrollo económico y social del país. Posteriormente en 1965, se creó en esta Secretaría la Comisión de Administración Pública, que tuvo como funciones fungir como órgano de estudio y apoyo para el análisis, programación, promoción y evaluación de proyectos específicos de reforma en los distintos sistemas, sectores de actividad e instituciones.

En 1971 por Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial el 28 de

enero y 11 de marzo se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas en el Sector Público Federal. Estos acuerdos se basan en la idea de que los cambios administrativos exigen la participación activa y el compromiso de toda la organización gubernamental y de la población en general, en un marco de corresponsabilidad en su materialización.

2.3 La Modernización Administrativa en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Antes de hacer referencia al proceso de modernización administrativa en esta Secretaría, se debe mencionar que la actual administración ha establecido la legislación de orden público e interés social en la que se exponen las normas y principios básicos, conforme a los cuales se llevará a cabo la planeación nacional del desarrollo, encausando en función de ésta las actividades de la Administración Pública Federal.

De esta manera, el 5 de enero de 1983 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Planeación, que define a la planeación nacional del desarrollo como la ordenación racional y sistemática de acciones que; en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social y política, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas y principios que la propia Constitución y la

Ley establecen. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades asignando recursos, responsabilidades y tiempo de ejecución, así como coordinando acciones y evaluando sus resultados.

Como resultado de esta Ley se publica en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 1983, el Plan Nacional de Desarrollo que persigue como objetivos fundamentales, que se proponen alcanzar entre 1983 y 1988, los siguientes:

- Conservar y fortalecer las instituciones democráticas.
- Vencer la crisis.
- Recuperar la capacidad de crecimiento.
- Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales.

En consecuencia, este plan desarrolla el marco bajo el cual deberán orientarse las actividades económicas, políticas y sociales que ejerza la administración pública federal, revistiéndose con un carácter obligatorio. Bajo esta premisa, la Reforma o Modernización Administrativa en todos los niveles y áreas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, persigue como objetivos esenciales la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en el marco de racionalización, simplificación, austeridad, eficiencia, eficacia, transparencia y coherencia definidos en el Plan Nacional de Desarrollo para la consecución de los propósitos generales y prioritarios del desarrollo económico

y social del país. Por otra parte, la Modernización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se encuentra correlacionada desde un - punto de vista global con la Coordinación General de Modernización de la Administración Pública Federal de la Secretaría de Programación y Presupuesto y con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, como dependencias coordinadoras, evaluadoras y orientadoras del proceso de modernización administrativa de la administración pública federal.

En el ámbito interno este proceso se realiza a través de una serie de - instrumentos que tienen como finalidad planear, organizar, coordinar y dirigir el proceso de cambio, construyendo e implantando los organismos y mecanismos que permiten llevar a la práctica las modificaciones planteadas. Estos mecanismos e instrumentos se constituyen en la actualidad por la Comisión Interna de Administración y Programación, la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y las Coordinaciones de Administración de cada Subsecretaría.

2.3.1 Problemática Global

Actualmente nuestro país se enfrenta a un rápido crecimiento económico, mismo que ha originado un incremento en las necesidades de inversión - pública en proyectos de ampliación de la infraestructura productiva.

No obstante, la inversión pública debido a su orientación sectorial prio-

ritaria, baja productividad y desperdicio de recursos, no ha propiciado el crecimiento del ahorro interno suficiente para autofinanciar los planes y programas de desarrollo.

Por otra parte, aún cuando se ha apoyado el ahorro interno a través de la expansión y modernización del Sistema Financiero, no ha existido un incremento significativo, problema que se ha derivado por un alto índice de inflación que ha conllevado a la inestabilidad cambiaria, así como al incremento en las tasas de interés internacionales revirtiéndose en un proceso de desintermediación financiera.

Ante tal situación se han introducido nuevos instrumentos como los Cetes, Petrobonos y Papel Comercial sin que éstos satisfagan efectivamente las necesidades de ahorro interno, sino que por el contrario se haya incrementado el ritmo de endeudamiento interno y externo del país.

En lo relativo al Sistema Financiero y su relación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se plantea la necesidad de mejorar la coordinación, vinculación y congruencia operativa, para lograr el adecuado seguimiento, evaluación y control del gasto y crédito manejados por las instituciones sectorizadas en ésta.

En el ámbito de la recaudación fiscal, se presenta una insuficiente fiscalización y recaudación del Impuesto sobre la Renta, principal fuente de ingresos del Estado, así como una baja participación de los ingresos

no tributarios que exigen sean adecuados al nivel general de precios.

2.3.2 Problemática Administrativa.

Actualmente existe dentro de la Secretaría un aparato administrativo -- que ha permitido realizar la función hacendaria de manera más eficiente y con estricto apego a las responsabilidades que se le ha asignado, -- sin embargo, debido a las necesidades y variables que plantea la economía nacional, su organización se encuentra en permanente adecuación para lograr una mayor capacidad de respuesta.

En este sentido, la Oficialía Mayor es la encargada de efectuar las funciones de apoyo técnico de programación, organización, auditoría e informática; así como las de apoyo administrativo de personal, recursos materiales y presupuesto, es decir, constituye el aparato administrativo de la dependencia.

2.4 Lineamientos de Modernización Administrativa para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Con el propósito de orientar el proceso de modernización administrativa en la Secretaría y su Sector Coordinado, se han formulado los lineamientos siguientes:

1.- Modernización de las Estructuras y funcionamiento de la Adminis-

tración Pública.

- 2.- Modernización de la Desconcentración Administrativa y Territorial.
- 3.- Modernización de los Sistemas de Planeación, Programación y Presupuestación.
- 4.- Modernización de los Sistemas Operativos.
- 5.- Modernización de los Servicios al Público.
- 6.- Modernización de los Sistemas de Evaluación y Control.
- 7.- Modernización de los Sistemas de Informática y Estadística.
- 8.- Modernización de los Sistemas de Administración y Desarrollo de Personal.
- 9.- Modernización de los Sistemas de Administración de Recursos -- Materiales.
- 10.- Modernización de las Bases Jurídicas.
- 11.- Modernización de los Mecanismos de Coordinación Sectorial e Intersectorial.
- 12.- Modernización de los Sistemas de Comunicación Social.
- 13.- Modernización para el fortalecimiento del Federalismo.
- 14.- Modernización del Sistema de Contabilidad Gubernamental.

C A P I T U L O 3

LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO Y SU SECTOR COORDINADO

3.1 Antecedentes Históricos.

Al consumarse el movimiento de Independencia en nuestro país, se creó el 25 de octubre de 1821 la Junta de Crédito Público y el 8 de noviembre de ese año se expide el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de la Secretaría de Estados y del Despacho Universal, estableciéndose la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda.

Una vez que se sentaron las bases legales para el funcionamiento de la -- Administración Pública, del 16 de noviembre de 1824 el Congreso Constituyente otorga, mediante el Decreto para el arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, a la Secretaría de Hacienda la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Nación, inspeccionar las -- casas de moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Co-- lecturía de Renta de Loterías y la Oficina Provisional de Rezagos. En -- estas circunstancias la estructura de organización de esta Secretaría, se constituyó por los siguientes departamentos:

- Departamento de Cuenta y Razón, antecedente de la Contaduría de la Federación.

- Tesorería General de la Federación, cuyo objetivo fundamental era contemplar en una dependencia las rentas y gastos de la Administración.
- Comisaría Central de Guerra y Marina, abocada a la formulación de las cuentas del Ejército y la Marina.
- Contaduría Mayor, fungía como órgano de control bajo la supervisión de la Cámara de Diputados, contemplando como función principal la evaluación de los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría.

El 7 de octubre de 1835, se expide un reglamento en donde se estipulaba como se manejarían las rentas de los Estados que, en virtud de constituirse nuestro país en una República Central, quedaban sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda.

El 12 de mayo de 1853 por Decreto, el Ministerio de Hacienda cambia su denominación por el de Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el año de 1857 se crea el Departamento de Impresión de Sellos, antecedente de la actual Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.

El 6 de agosto de 1867 las aduanas marítimas y fronterizas, las jefas

turas de hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito, la Dirección General de Contribuciones, la Administración General de Correos y la Casa de Moneda y Ensaye, pasan a depender directamente de la Secretaría en lo económico, directivo y administrativo.

En el año de 1871, se crea la Administración General del Impuesto del Timbre al expedirse la Ley de este gravámen con el cual se elimina el sistema de papel sellado.

El 13 de mayo de 1891 se incrementan las atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público adicionándose lo referente a comercio, por lo que se le denomina Secretaría de Hacienda, Crédito y Comercio; además se excluye de su competencia el sistema de correos y se rescinde el contrato de arrendamiento de la Casa de Moneda a particulares, haciéndose cargo de la acuñación de monedas - el Gobierno.

El 23 de mayo de 1910 se establece la Dirección de Contabilidad y Glosa, teniendo como funciones el Registro, Glosa y Contabilidad de las Cuentas que le rindiesen sobre el manejo de los fondos, con el objeto de integrar la cuenta general de la Hacienda Pública.

En el año de 1913 se faculta al entonces Departamento de Crédito y Comercio para el manejo del Crédito Público, constituyéndose el - -

antecedente de la actual Dirección General de Crédito Público.

El 31 de diciembre de 1917 con la promulgación de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, se crea el Departamento de Contraloría, transfiriéndosele las funciones de la Dirección de Contabilidad y Glosa; asimismo, la función referente a comercio pasa a la anterior Secretaría de Industria y Comercio.

En el año de 1921, se expidió la Ley del Centenario, antecedente --- que dió origen en 1924 al Impuesto sobre la Renta.

El Banco de México, S.A., se fundó el 1º de septiembre de 1925, -- funcionando como Banca Central y único de emisión de billetes.

El 1º de enero de 1934 mediante Decreto se crea la Dirección General de Egresos dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito -- Público, asignándosele la autorización de egresos, función desarro- llada hasta esa fecha por la Tesorería de la Federación.

El 7 de diciembre de 1946 se reforma la Ley de Secretarías y Depar- tamentos de Estado, con lo que se transfieren a la Secretaría de -- Bienes Nacionales e Inspección Administrativa las funciones de con- trol y regulación de los bienes nacionales y contratos de obras públi- cas.

En 1958 se formulan nuevamente reformas a la Ley antes menciona-

da, las cuales consistieron en transferir las funciones relativas a inversiones y control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, a las Secretarías de la Presidencia y Patrimonio Nacional respectivamente; asimismo, en el año de 1959 se crea la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores.

El 29 de diciembre de 1976 se publica la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, instrumento que organiza el funcionamiento del Ejecutivo Federal, en la cual la presupuestación del gasto corriente e inversiones, pasa a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El 29 de diciembre de 1982, se efectúan reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en las que se confiere a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público nuevas atribuciones, derivadas del Decreto del 1º de septiembre de ese año, en el cual se toma la decisión de nacionalizar el servicio público de banca y crédito, así como también se le asignan atribuciones en materia de precios, tarifas y estímulos fiscales. De esta manera se crearon la Subsecretaría de la Banca Nacional y la Unidad de Precios y Tarifas de la Administración Pública Federal. En este mismo año se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, misma que contempla la regulación para el funcionamiento de los respectivos sistemas de control, sobre el manejo de los recursos patri-

moniales de la Administración Pública Federal, por lo que en el Diario Oficial de la Federación del 26 de agosto de 1983 se crea la Contraloría Interna de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como órgano integrador y globalizador de las actividades de control y vigilancia.

3.2 Estructura Orgánica y Funciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3.2.1. Estructura Orgánica.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público con fundamento en el Reglamento Interior, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 26 -- agosto de 1983 y conforme al Manual General de Organización de 1984, presenta la siguiente estructura orgánica, hasta nivel de Dirección General.

1. SECRETARIO

1.1. SUBSECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

1.1.1. Dirección General de Planeación Hacendaria

1.1.2. Dirección General de Crédito Público

1.1.3. Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública Federal.

1.1.4. Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales.

1.1.5. Dirección General de Promoción Fiscal

1.1.6. Dirección General de Informática y Evaluación Hacendaria

1.1.7. Coordinación de Administración

1.2. SUBSECRETARIA DE INGRESOS

- 1.2.1 Dirección General de Política de Ingresos
- 1.2.2 Dirección General de Recaudación
- 1.2.3 Dirección General de Informática de Ingresos
- 1.2.4 Dirección General de Fiscalización
- 1.2.5 Dirección General Técnica de Ingresos
- 1.2.6 Coordinación de Operación Administrativa
- 1.2.7 Coordinación General con Entidades Federativas

1.3 SUBSECRETARIA DE LA BANCA NACIONAL

- 1.3.1 Dirección General de Política Bancaria
- 1.3.2 Dirección General de Banca de Desarrollo
- 1.3.3 Dirección General de Banca Múltiple
- 1.3.4 Dirección General de Seguros y Valores
- 1.3.5 Coordinación de Administración

1.4 SUBSECRETARIA DE INSPECCION FISCAL

- 1.4.1 Dirección General de Aduanas
- 1.4.2 Dirección General del Registro Federal de Vehículos
- 1.4.3 Coordinación de Administración

1.5 OFICIALIA MAYOR

- 1.5.1 Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
- 1.5.2 Dirección General de Personal

- 1.5.3 Dirección General de Servicios y Recursos Materiales
- 1.5.4 Dirección General de Laboratorio Central
- 1.5.5 Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y
Valores
- 1.5.6 Dirección General de Casa de Moneda
- 1.5.7 Coordinación de Administraciones Regionales de Oficialía Mayor
- 1.6 PROCURADURIA FISCAL DE LA FEDERACION
 - 1.6.1 Primera Subprocuraduría Fiscal
 - 1.6.2 Segunda Subprocuraduría Fiscal
 - 1.6.3 Tercera Subprocuraduría Fiscal
 - 1.6.4 Subprocuraduría Fiscal de Investigaciones
 - 1.6.5 Coordinación de Subprocuradurías Fiscales Regionales
- 1.7 TESORERIA DE LA FEDERACION
 - 1.7.1 Subtesorería de Operación
 - 1.7.2 Subtesorería de Control e Informática
 - 1.7.3 Coordinación de Administración
- 1.0.1 CONTRALORIA INTERNA
- 1.0.2 DIRECCION GENERAL DE COMUNICACION
- 3.2.2 Funciones

Con el propósito de esquematizar el funcionamiento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su vinculación por áreas de responsabili-

dad con el proceso de Modernización Administrativa, a continuación se describen las funciones de las principales áreas que la conforman:

Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público

- Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales; estudiar y proyectar sus efectos en los ingresos de la Federación, y evaluar sus resultados conforme a sus objetivos.
- Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso -- del crédito público.
- Manejar la deuda pública de la Federación y del Departamento - del Distrito Federal.
- Dirigir la política monetaria y crediticia.
- Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servi cios de la Administración Pública Federal, o bien, las bases pa- ra fijarlos, escuchando a las Secretarías de Programación y Pre- supuesto y de Comercio y Fomento Industrial y con la participa- ción de las dependencias que corresponda.

Subsecretaría de Ingresos

- Proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departa mento del Distrito Federal y de las entidades de la Administra- ción Pública Federal, considerando las necesidades del Gasto Pú blico Federal que prevea la Secretaría de Programación y Presu- puesto, la utilización razonable del crédito público y la sanidad -

financiera de la Administración Pública Federal.

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

Subsecretaría de la Banca Nacional

- Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del -- país que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de banca y crédito.
- Ejercer las atribuciones que les señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones auxiliares de crédito.

Subsecretaría de Inspección Fiscal

- Dirigir los servicios aduanales y de inspección y la policía fiscal de la Federación.
- Establecer la política aduanera para la regulación de la entrada al territorio nacional o la salida del mismo, de mercancías y -- medios de transporte en materia de despacho de importaciones - y exportaciones; inspección, comprobación y vigilancia del cumplimiento de las obligaciones respectivas; y todas las relativas a los procedimientos y recursos administrativos referentes a los impuestos al comercio exterior, derechos por servicios aduane--

ros y aprovechamientos en materia de importación y exportación.

- Ejercer las facultades de la Ley del Registro Federal de Vehículos, con excepción de la política relativa al impuesto o tenencia de vehículos.

Oficialía Mayor

- Establecer los sistemas de contabilidad de los ingresos federales de los movimientos de fondos y de la deuda pública federal; así como, consolidar los estados de resultados de las operaciones relativos a los conceptos antes mencionados, en coordinación con las áreas competentes de la Secretaría.
- Proporcionar apoyo administrativo a las unidades de la Secretaría, para programar, presupuestar, organizar, controlar y evaluar sus actividades respecto a su gasto público; así como, para planear, coordinar y evaluar la operación del Sector Paraestatal Coordinado.
- Proponer el presupuesto anual de la Secretaría, autorizando las erogaciones, vigilando su ejercicio y efectuando su contabilidad.
- Proponer la política, directrices, normas y criterios técnicos para la mejor organización y funcionamiento de la Secretaría y de las entidades del Sector Coordinado; así como las relativas para proporcionar los servicios de apoyo administrativo en materia de informática, estadística, personal, recursos materiales, contabilidad y actividades culturales y recreativas.

- Administrar las casas de moneda y ensaye

Procuraduría Fiscal de la Federación

- Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones impositivas, y las leyes de ingresos federales y del Departamento -- del Distrito Federal.
- Representar el interés de la Federación en controversias fiscales y coordinar en esta materia la representación del Departamento del Distrito Federal.

Tesorería de la Federación

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

Contraloría Interna

- Vigilar el funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría; el cumplimiento de las obligaciones legales de los servidores públicos de la misma; y el patrimonio y fondo de va--

lores de la Federación.

- Recibir las quejas y denuncias respecto del incumplimiento de las obligaciones mencionadas; así como instruir el procedimiento disciplinario e imposición de sanciones y la tramitación y resolución de los recursos administrativos correspondientes, de acuerdo con la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y de otras disposiciones legales.
- Organizar, establecer y coordinar el Sistema Integrado de Control de la Secretaría, de conformidad con los lineamientos que emita la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Dirección General de Comunicación

- Dirigir y evaluar las actividades de información, de difusión y de relaciones públicas de la Secretaría, a través de los medios extranjeros y nacionales.
- Establecer y fomentar las relaciones con los medios de comunicación masiva, así como preparar y conducir las entrevistas y conferencias con la prensa nacional e internacional.
- Normar y aprobar el diseño de las campañas de difusión, así como participar en la negociación de contratos con medios de comunicación.
- Emitir normas y lineamientos para la administración de las bibliotecas, hemerotecas, museos y el archivo histórico de la Secretaría.

3.3 La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Programa Nacional de Financiamiento de Desarrollo.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene vital importancia en el ámbito general de la Administración Pública, ya que tiene a su cargo la definición e instrumentación de la Política Financiera de nuestro país.

De esta forma y en el marco que define la Ley de Planeación publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983 y el Plan Nacional de Desarrollo, (PND) se ha establecido el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE), mismo que contempla el Diagnóstico; la Política; la Estrategia; la Instrumentación; y el Control y Evaluación del Financiamiento del Desarrollo 1984-1988.

No obstante ser el tema fundamental del presente trabajo la modernización administrativa, referirse a ella exclusivamente sería ignorar que toda entidad se origina, desarrolla, consolida y permanece o desaparece en un medio con el que interactúa. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no es ajena como dependencia gubernamental a la situación económica, política y social del país, por lo cual su modernización administrativa se encuentra estrechamente vinculada y está contemplada en los objetivos que se exponen en el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo antes mencionado.

3.3.1 Objetivo del PRONAFIDE

Es objetivo general de este Programa, apoyar financieramente, la estrategia social y económica, del Plan Nacional de Desarrollo, tomando en cuenta las restricciones existentes en materia de recursos y asegurando su viabilidad en el contexto económico, internacional. Además contempla como objetivos específicos los siguientes:

- Recobrar y fortalecer el ahorro interno.
- Propiciar la asignación y canalización eficiente y equitativa de los recursos financieros, de acuerdo con las prioridades del desarrollo.
- Reorientar las relaciones económicas con el exterior.
- Fortalecer el Sistema Financiero y promover su consolidación institucional, para que se adapte a los requerimientos del país y realice mejor sus funciones.

3.3.2 Estrategia

En la estrategia se contemplan cuatro programas fundamentales, mismos que se refieren a los cuatro objetivos específicos antes mencionados.

Programa estratégico para fortalecer el ahorro interno.- Comprende los lineamientos y acciones que se instrumentarán para incrementar el ahorro interno, tanto del sector público como de los sectores privado y social.

Programa estratégico para propiciar la canalización eficiente y equitativa.- Se señalan como propósitos la canalización del crédito por medio -- de la Banca de Desarrollo y los Fondos de Fomento destinados hacia -- las actividades y regiones prioritarias; así como la del Crédito de la -- Banca Múltiple; el impulso al mercado de capital de riesgo; y el otorgamiento de crédito al sector paraestatal.

Programa estratégico para reorientar las relaciones económicas con el exterior.- Considera acciones en tres ámbitos: la cuenta corriente; - el manejo de la deuda externa y la rehabilitación de la capacidad crediticia de México en el exterior; y la cooperación internacional y el aprovechamiento de los recursos externos.

Programa estratégico para el fortalecimiento y la consolidación institucional del sistema financiero. Tiene como objetivo aumentar la eficiencia del sistema financiero, así como adecuar su operación y funcionamiento, planteándose acciones que abarcan tres campos principales:

La Banca Múltiple; la Banca de Desarrollo y Fondos de Fomento; y los Intermediarios Financieros no Bancarios.

3.3.3 Instrumentación

La instrumentación del programa al igual que el Plan Nacional de Desarrollo presenta cuatro vertientes:

- La obligatoria, que se refiere a todas las entidades y dependen-

cias de la administración pública federal.

- La de coordinación que implica a los acuerdos y compromisos -- que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con los Estados y a través de éstos con los Municipios.
- La de concertación, la cual fortalece la participación de la sociedad en la ejecución del Programa, por medio de la celebración - de convenios entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y diversos grupos organizados de los sectores social y privado.
- Por último la vertiente de inducción que busca orientar las acciones de los diversos agentes económicos en una dirección determinada como respuesta a las políticas que se llevaron a cabo.

El principal instrumento del PRONAFIDE es el Programa Operativo -- Anual de Financiamiento (POAF), en el que se revisan las metas y acciones de los programas estratégicos, indicando sus implicaciones probables para las metas de años subsecuentes, así como las medidas -- tendientes para conseguirlas.

En el POAF se cubrirán tres aspectos básicos:

1. La programación global del financiamiento del desarrollo que -- comprende los siguientes elementos:

- El establecimiento del marco general de programación financiera y los parámetros esenciales que normen la elaboración de los programas estratégicos, subprogramas sustantivos y programas institucionales anuales.
- La actualización de las metas anuales de los programas estratégicos, especificando las medidas, así como las competencias y responsabilidades de las diversas dependencias y entidades que participen en su ejecución.
- Finalmente la descripción de los subprogramas sustantivos que se hayan establecido, estipulándose para cada uno de éstos las metas y acciones que se llevarán a cabo en congruencia con la programación financiera y con las metas de los programas estratégicos.

Entre los principales subprogramas sustantivos se destacan los siguientes:

- Subprograma de Ingresos del Gobierno Federal.
- Subprograma de Ingresos del Sector Paraestatal.
- Subprograma de Deuda Pública.
- Subprograma de Financiamiento Sectorial y Regional
- Subprograma Financiero de la Banca Múltiple
- Subprograma Financiero de la Banca de Desarrollo y Fondos de Fomento.

- Subprograma de los intermediarios financieros no Bancarios
- Subprograma de Coordinación Fiscal.
- Subprograma de Estímulos Fiscales.
- Subprograma de Acuerdos de Coordinación con Estados y Municipios.
- Subprogramas de convenios de concertación.

2. La programación operativo-administrativa del Sector Hacienda y Crédito Público que contempla el establecimiento de las acciones de índole administrativo y legislativo que se requieran para que las diversas entidades de este Sector contribuyan a alcanzar las medidas sustantivas del POAF, incluyéndose una síntesis de los programas anuales de las principales entidades del Sector.

En este rubro se presentarán los siguientes subprogramas:

- Subprograma de reformas y adecuaciones administrativas, en el que se incluye el programa especial para incrementar la productividad operativa.
- Subprograma de adecuaciones legislativas.
- Síntesis de los programas institucionales que incluyen los programas especiales de reestructuración financiera, de racionalización de uso de divisas y de apoyo a la transformación estructural.

3. La programación-presupuestación del Sector Hacienda y Crédito Público controlado presupuestalmente, en donde se precisa los recursos que hayan sido asignados a las diversas dependencias e instituciones del Sector para realizar sus actividades.

Los mecanismos de coordinación institucional para la instrumentación del programa a nivel global, se realizarán entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otras Secretarías, a fin de integrar el programa financiero de la administración pública federal, apoyándose para tal efecto en la Comisión Intersecretarial de gasto-financiamiento, la Comisión Intersecretarial de Precios y Tarifas de la Administración Pública Federal y el Consejo Nacional de Financiamiento del Desarrollo.

Además de las Secretarías de Estado globalizadoras, las siguientes instituciones y organismos serán los principales responsables del cumplimiento de la estrategia del financiamiento:

- La Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento.
- El Banco de México.
- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- La Comisión Nacional de Valores.
- Los Consejeros Nacionales Directivos de las Sociedades Nacionales de Crédito.

- Los Consejos de Administración de las Instituciones Financieras de Fomento y de otras Entidades con Funciones Financieras.
- Los órganos de gobierno de las entidades y empresas del sector paraestatal.
- Los Comités Técnicos para la instrumentación del Plan - - - -- (COTEIP).

En lo que corresponde a las acciones de coordinación con los es tados, y a través de éstos con los Municipios, participarán en la formulación y serán responsables de la ejecución la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los Comités de Planeación para el desarrollo (COPLADES) de los estados de la federación.

3.3.4 Control y Evaluación

El control y evaluación se llevará a cabo en 2 planos:

El primero se refiere al control y evaluación sustantivos, orientándose a vigilar la congruencia del Plan Nacional de Financiamiento del Desarrollo, con los programas sectoriales y a verificar la eficacia de las acciones instrumentadas en términos del logro de las metas sustantivas.

El segundo comprende el control y evaluación normativo-administrativo, vigilando que las diversas dependencias y organismos involucrados en la ejecución del Programa, realicen con eficacia las acciones que les corresponden, así como constatar si los procedimientos administrativos y los recursos humanos, materiales y financieros contribuyen al cumplimiento eficiente de los objetivos del programa.

Las tareas de control y evaluación tendrán un carácter permanente, detectando los alcances y desviaciones en la ejecución del Programa y se realizarán en las 4 vertientes señaladas.

3.4 Vinculación del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo y el Proceso de Modernización Administrativa en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Como se ha descrito anteriormente el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo contempla dentro de sus elementos sustanciales la programación operativo-administrativa del Sector Hacienda y Crédito Público, es precisamente dentro de este aspecto donde se materializa el proceso de modernización administrativa.

En este sentido los lineamientos de modernización administrativa enunciados en el capítulo 2, son correspondientes a las acciones que en la materia se plantean en el Programa Operativo Anual de Financiamiento, siendo responsables de su ejecución cada una de las áreas --

sustantivas y adjetivas de la Secretaría y su sector coordinado y de su seguimiento y evaluación la Oficialía Mayor como órgano de apoyo administrativo.

1 Modernización de Estructuras

En este aspecto es de vital importancia el procurar la mínima desagregación de áreas y la excesiva especialización de funciones, observando que exista coherencia en los objetivos de las unidades administrativas con relación a los objetivos institucionales, sectoriales y nacionales.

2 Modernización de la Desconcentración Administrativa y Territorial.

La desconcentración entendida como proceso permanente y como propósito fundamental, señalado en el Plan Nacional de Desarrollo para evitar la concentración de decisiones y recursos y promover un desarrollo justo y equitativo en todos los estados del país, se orienta hacia la delegación de funciones de carácter sustantivo u operativo, conservando las normativas y de control global.

3 Modernización de los Sistemas de Planeación, Programación y -- Presupuestación.

Este punto se refiere a la instrumentación de acciones que permitan a las unidades administrativas de la Secretaría, dentro del marco que establecen el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de

Financiamiento del Desarrollo y los Programas Operativos Anuales, - lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de los programas de trabajo y mayor racionalidad en la asignación de los recursos requeridos -- para su cumplimiento.

4 Modernización de los Sistemas Operativos

Son los esfuerzos orientados a la delimitación precisa y clara de responsabilidades, procurando evitar la duplicidad de autoridad y funciones e integrando los procesos y simplificando los sistemas y procedimientos de trabajo.

5 Modernización de los Servicios al Público

Es objetivo de este aspecto el fortalecer y mejorar la imagen de la - Secretaría ante el contribuyente, agilizando y simplificando los trámites que éste realiza ante ella.

6 Modernización de los Sistemas de Evaluación y Control

Este concepto se refiere a la instrumentación de acciones para verificar y determinar la ejecución y el grado de cumplimiento de los programas de trabajo, para controlar y dar seguimiento al ejercicio del presupuesto, así como prevenir y disminuir la corrupción de los servidores públicos de la Secretaría y entidades coordinadas.

7 Modernización de los Sistemas de Informática y Estadística

El aprovechamiento óptimo de los sistemas de informática y estadística

tica en la Secretaría es el objetivo básico de este aspecto, para lo --
cual se debe evitar la proliferación y dispersión de los órganos encar-
gados de la implementación de estos sistemas.

8 Modernización de los Sistemas de Administración y Desarrollo de Personal.

Este lineamiento comprende el mejoramiento de los sistemas de re-
clutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, presta-
ciones, incentivos y demás actividades orientadas a incrementar los -
niveles de aptitud y actitud del personal de la Secretaría y su Sector
Coordinado.

9 Modernización de los Sistemas de Administración y Recursos Ma- teriales.

Este lineamiento implica el mejoramiento en los aspectos de conserva-
ción, seguridad y mantenimiento de bienes inmuebles, así como, de
los sistemas y procedimientos para la adquisición, almacenamiento, -
inventarios, clasificación, archivo de documentos y catalogación.

10 Modernización de Bases Jurídicas

En este aspecto se consideran las acciones orientadas hacia la actua-
lización, formulación y abrogación de leyes, reglamentos, decretos, -
acuerdos o demás instrumentos jurídicos-administrativos que confor-
man el marco legal para el funcionamiento de la Secretaría y su Sector
Coordinado.

11 Modernización de los Mecanismos de Coordinación Sectorial e Intersectorial.

Se refiere a la adecuación, o en su caso creación de los mecanismos de coordinación sectorial e intersectorial, a fin de dar direccionalidad y congruencia a los programas del Sector en su conjunto.

12 Modernización de los Sistemas de Comunicación Social

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público como dependencia gubernamental que tiene estrecha relación con el ciudadano contribuyente, requiere del establecimiento de mecanismos de comunicación permanente, que permitan el conocimiento de las actividades de las unidades administrativas de la Secretaría y entidades coordinadas que faciliten la comunicación directa y continua.

13 Modernización para el Fortalecimiento del Federalismo

En respuesta a los propósitos nacionales para el fortalecimiento del Federalismo señalados en el Plan Nacional de Desarrollo y el PRONAFIDE, se pretende la adecuación de los mecanismos y sistemas de coordinación entre la Secretaría y otras dependencias federales, paraestatales y municipales, a fin de fomentar el desarrollo de los estados y municipios.

14 Modernización del Sistema de Contabilidad Gubernamental

Por último, se procurará el mejoramiento y adecuación de los sistemas de contabilidad para el registro de operaciones, la formulación de in---

formes financieros, así como la verificación de su procedencia y la -
realización de las correcciones en las operaciones registradas, fundame-
mentales para el control financiero del Sector Público.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

SECRETARIO

COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y FISCALIZACION

COMISION CONSULTIVA PARA LAS RELACIONES EXTERNAS Y ESTADISTICA
COMISION DE ESTUDIOS LEGISLATIVOS

SUBSECRETARIO DE PROYECTOS

DIRECCION GENERAL DE NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

COORDINACION GENERAL DE OPERACIONES REGIONAL Y ADMINISTRATIVA

SUBSECRETARIO DE DIFUSION FISCAL

OFICIAL MAYOR

RELACIONES CON EL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA F.H. Y C.P.

DIRECCION GENERAL DE POLITICA DE INGRESOS

DIRECCION GENERAL DE REGALACION

DIRECCION GENERAL DE FISCALIZACION

DIRECCION GENERAL TECNICA

DIRECCION GENERAL DE ADUANAS

DIRECCION GENERAL DE VALORES

DIRECCION GENERAL DE INGRESOS DE FONDO Y VALORES

DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION ORGANIZACION Y PRESUPUESTO

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION

DIRECCION GENERAL DE COORDINACION

DIRECCION GENERAL DE LABORATORIO CENTRAL

DIRECCION GENERAL DE VALORES

DIRECCION GENERAL DE MONEDA

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS DIRECTORES

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS INDIRECTORES

DIRECCION DE SISTEMAS DE REGALACION

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS INDIRECTORES

DIRECCION DE POLITICA FISCAL

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS

DIRECCION DE REGALACION

DIRECCION DE DICTAMENES

DIRECCION DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE

DIRECCION DE LIQUIDACION

DIRECCION DE RECARGOS Y REVOCACION

DIRECCION DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

DIRECCION DE POLITICA ADUANERA

DIRECCION DE INVESTIGACION Y VIGILANCIA ADUANERA

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS LEGALES

DIRECCION DE INVESTIGACION Y VALORES

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS LEGALES

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS INDIRECTORES

DIRECCION DE POLITICA FISCAL

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS

DIRECCION DE REGALACION

DIRECCION DE DICTAMENES

DIRECCION DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE

DIRECCION DE LIQUIDACION

DIRECCION DE RECARGOS Y REVOCACION

DIRECCION DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

DIRECCION DE POLITICA ADUANERA

DIRECCION DE INVESTIGACION Y VIGILANCIA ADUANERA

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS LEGALES

DIRECCION DE INVESTIGACION Y VALORES

DIRECCION DE POLITICA DE INGRESOS LEGALES

DIRECCIONES REGIONALES DE INGRESOS FISCAL

ADUANAS

DIRECCIONES REGIONALES DE VALORES

DIRECCIONES REGIONALES DEL INGRESO FISCAL EN LIQUIDACION

DIRECCION DE ORGANIZACION

DIRECCION DE PRESUPUESTO

DIRECCION DE PERSONAL

DIRECCION DE ASISTENCIA

DIRECCION DE INFORMATICA

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

DIRECCION DE COORDINACION Y MANTENIMIENTO

DIRECCION DE INFORMACION

DIRECCION DE SERVICIOS PUBLICOS

DIRECCION DE SERVICIOS MEDICOS

DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES

DIRECCION TECNICA

DIRECCIONES REGIONALES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

C A P I T U L O 4

LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE MODERNIZACION ADMINIS TRATIVA

La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, es el mecanismo de apoyo para la definición, coordinación, control e instrumentación de medidas administrativas, que propicien la eficiencia en la formulación y ejecución de los programas, por medio del diseño y adecuación de estructuras y procedimientos que precisen las responsabilidades de los distintos niveles y esferas de competencia, eviten duplicidad en el desempeño de las funciones, faciliten la coordinación de las dependencias y procuren la congruencia de objetivos, acciones y recursos ajustando las actividades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a las directrices administrativas y programáticas dictadas por el Titular del Ejecutivo Federal.

La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto se estableció en esta Secretaría mediante el acuerdo de creación del 4 de enero de 1977 y se ha constituido como el factor fundamental en el desarrollo de sus actividades y programas encomendados, en un marco de eficiencia en el funcionamiento de la propia Secretaría y de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, coordinadas por ella.

4.1 Atribuciones

El Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de agosto -- de 1983, otorga a esta Dirección General las siguientes atribuciones, -- mismas que definen el ámbito de acción de esta unidad administrativa.

- Determinar las directrices, normas y criterios técnicos para la -- preparación de los programas de actividades y presupuestos de -- las unidades administrativas de la Secretaría y vigilar su aplica -- ción.
- Establecer los sistemas y procedimientos para la formulación, -- ejercicio y control del presupuesto de la Secretaría y vigilar que los recursos se apliquen en los programas autorizados.
- Integrar y consolidar los proyectos de programas y presupuesto -- de la Secretaría y los correspondientes a las entidades de la ad -- ministración pública paraestatal coordinadas por ella.
- Establecer conforme a las disposiciones que señalen las unidades -- administrativas competentes, las normas y procedimientos para la -- operación del Sistema de Contabilidad, tanto del presupuesto de la Secretaría como de sus activos, pasivos, patrimonio, ingresos, -- costos y gastos, así como someter a la superioridad los informes y estados financieros correspondientes.

- Establecer los sistemas de contabilidad y consolidar los estados de resultados para las operaciones de los ingresos federales, movimientos de fondos y de la deuda pública federal.
- Establecer y conducir la política de informática de la Secretaría en coordinación con los órganos y dependencias competentes y proporcionar apoyo administrativo en esta materia a las entidades de la administración pública paraestatal coordinadas por ella.
- Asesorar al Titular de la Secretaría por conducto de la unidad administrativa a que se quede adscrita de la política, directrices, normas y criterios técnicos en lo referente al programa de modernización administrativa; y conducir, controlar y evaluar su ejercicio, así como promover y sistematizar dicho programa en las entidades del sector coordinado por ella.

4.2 Estructura Orgánica

La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto contempla para el cumplimiento de sus funciones las siguientes unidades administrativas.

- Dirección de Programación
- Dirección de Organización
- Dirección de Presupuesto
- Dirección de Informática

4.3 Funciones

DIRECCION DE PROGRAMACION

Proponer instrumentos para la definición del marco conceptual y metodológico del proceso de programación-presupuestación de las unidades administrativas de la Secretaría y su Sector Coordinado, acorde con -- los lineamientos que para el efecto señala la Ley de Planeación y la de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.

Generar las políticas, normas y criterios técnicos, necesarios para la preparación de los programas de actividades de las unidades administrativas de la Secretaría, así como establecer la coordinación interna con los demás órganos competentes, a fin de apoyar los relativos a las entidades sectorizadas.

Establecer y promover mecanismos, sistemas e instrumentos de información para el seguimiento, control y evaluación de los programas de las unidades administrativas de la Secretaría y su Sector Coordinado.

Fijar las bases, acciones y orientaciones para la concentración e integración de los proyectos de programas del Sector Hacienda y proceder a su consolidación.

Consolidar los informes de resultados y/o grado de avance de las acciones programáticas, señaladas para las áreas centrales de la Secretaría y Entidades Sectorizadas.

DIRECCION DE ORGANIZACION

Proponer la política, directrices, normas y criterios técnicos para la Modernización Administrativa de la Secretaría y, conjuntamente con las unidades competentes, promover su observancia y aplicación en las entidades coordinadas.

Fomentar la realización de trabajos y eventos orientados a divulgar los enfoques, modalidades y técnicas del Programa de Modernización Administrativa de la Secretaría.

Promover estrategias de acciones para articular las estructuras, funciones y recursos de las unidades administrativas de la Secretaría con los programas respectivos; así como evaluar sus resultados.

Fijar lineamientos, metodología y criterios técnicos para estudiar, inducir y dictaminar los cambios, modificaciones y/o adecuaciones a la organización, funciones, sistemas y procedimientos de trabajo de las unidades administrativas de la Secretaría, así como proporcionar apoyo técnico para tal efecto.

Difundir lineamientos para la formulación de los manuales administrativos de las unidades de la Secretaría y vigilar su cumplimiento.

DIRECCION DE PRESUPUESTO

Proponer la política, directrices, normas y criterios técnicos para la formulación de los anteproyectos de presupuesto de las unidades admi-

nistrativas y entidades del sector coordinado de la Secretaría así como para la integración y consolidación de los mismos.

Fomentar el establecimiento de sistemas y procedimientos para el control contable de los ingresos federales, de los movimientos de fondos y de la deuda pública federal; así como consolidar los estados financieros respectivos.

Promover, en coordinación con los órganos competentes la implantación de sistemas de información para el seguimiento, control y evaluación del ejercicio del presupuesto de las dependencias de la Secretaría y entidades del sector coordinado.

Consolidar los informes del ejercicio del presupuesto de las unidades administrativas de la Secretaría y Sector Coordinado.

Fomentar el establecimiento de acciones para uniformar los sistemas de control presupuestal y contables con las unidades administrativas y entidades del sector coordinado de la Secretaría.

DIRECCION DE INFORMATICA

Proponer criterios, normas, lineamientos y políticas para la planeación, optimización y racionalización de los recursos de informática de la Secretaría.

Fomentar el apoyo y la asesoría técnica, en materia de servicios de -

informática, computación electrónica, teleproceso y de programación a las unidades administrativas internas, así como fijar el marco de coordinación con los demás órganos de la Secretaría, a fin de proporcionar estos mismos servicios a las entidades sectorizadas.

Administrar y racionalizar el uso y aplicación de los servicios y equipos bajo su responsabilidad.

Seleccionar los sistemas de procesamiento electrónico de datos y de teleinformática que garanticen la efectiva programación y presupuesta-ción de las actividades de la Secretaría y Entidades del Sector Paraestatal coordinado por ella.

En resumen como se ha descrito la función de organización queda com-prendida dentro de la estructura de este órgano, vinculándose al proce-so programático-presupuestal de la Secretaría, facilitando la congruen-cia de los objetivos y metas con la programación de tareas y responsa-bilidades; con la asignación de los recursos presupuestales necesarios -para su cumplimiento; y con las acciones de mejoramiento administrati-vo para su desarrollo.

4.4 La función de Organización en la Secretaría de Hacienda y Cré-dito Público.

La función de organización en la Secretaría de Hacienda y Crédito Públi-co, encuentra uno de sus primeros antecedentes en 1927, año en el que

se crea la Comisión Reorganizadora de esta Secretaría encargada de -- unificar los procedimientos; reducir los costos de administración y hacer más expédito el despacho de los asuntos, realizándose estas labores en el lapso de un año.

Es hasta 1941, cuando se establece la Auditoría de Investigaciones y -- Quejas, la que realizaba, además de la auditoría general, las tareas de racionalización administrativa.

El 9 de octubre de 1946, mediante acuerdo del Secretario del Ramo, se crea la Comisión Auxiliar de las Oficinas Superiores, asignándosele en -- tre otras, las funciones de efectuar visistas a las dependencias para su -- pervisar y promover la simplificación de trámites, subsanar las demoras en el despacho de los asuntos; y coordinar la expedición de instructivos referentes a sistemas de trabajo, así como otros que contempla-- -- ban aspectos de organización y control.

Posteriormente, por acuerdo del 10 de enero de 1962 del C. Subsecretario de Crédito, se crea en sustitución de la Comisión Auxiliar de las Oficinas Superiores, la Comisión Técnica de la Oficialía Mayor, quien además de las funciones de la Comisión anterior, asume otras orientadas específicamente hacia el mejoramiento administrativo de la Secretaría.

El 18 de febrero de 1971 se formaliza como función especializada propia de un órgano, con el establecimiento de la Unidad Central de Orga-

nización y Métodos.

Por último, mediante acuerdo de creación del 4 de enero de 1977, a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto se le asigna la función de organización que será instrumentada a través de la Dirección de Organización, adscrita a ese órgano.

La Dirección de Organización en general presenta características particulares en su funcionamiento tales como la autoridad, ámbito de competencia y metodología de trabajo.

4.4.1 Autoridad

Como regla general no se le concede autoridad sobre otras unidades -- administrativas, considerándose que su función esencial, es asesorar y en su caso, dar seguimiento a las recomendaciones que sean sugeridas.

No obstante carecer de autoridad formal, la Dirección de Organización -- debe tener y demostrar tener el apoyo de las autoridades más altas a -- fin de que la intención del mejoramiento administrativo sea respetada -- convincentemente y que los intereses creados sean mucho más fáciles -- de vencer.

4.4.2 Ambito de Competencia

La Dirección de Organización tiene su ámbito de competencia, tanto en las áreas internas de la Secretaría como en las entidades del Sector --

Coordinado, promoviendo el mejoramiento de la organización y sistemas de trabajo a través de la ejecución del Programa de Modernización Administrativa.

4.4.3 Metodología para realizar estudios de organización y métodos.

En la metodología desarrollada por esta área se encuentran las siguientes etapas:

- A) Planeación del Estudio
- B) Investigación de la Situación Actual
- C) Análisis Crítico de la Situación
- D) Formulación de Recomendaciones
- E) Elaboración del Informe Final
- F) Presentación de Resultados
- G) Implantación de las Medidas Aprobadas
- H) Evaluación y Seguimiento.

A) Planeación del Estudio

En esta etapa se determinan los planes y programas de trabajo, así como los objetivos, políticas, criterios, instrumentos y recursos que serán necesarios para llevar a cabo la investigación.

B) Investigación de la Situación Actual

Comprende fundamentalmente la recopilación de la información directa que consiste en allegarse el registro y documentación de la estructura --

orgánica, objetivos, funciones, programas de trabajo, atribuciones, volúmenes de operación, plantillas de personal, etc., con el propósito de obtener una visión de la situación que prevalece en el área objeto de la investigación.

C) Análisis crítico de la información.

Consiste en conocer los elementos, naturaleza, características y causas de la problemática administrativa detectada, tanto en su contexto individual como en el general, con el propósito de proporcionar los elementos de juicio suficientes para ofrecer alternativas de solución a esta problemática; ofreciendo además un diagnóstico que expone los resultados del análisis, las condiciones perjudiciales, las prácticas inadecuadas, las ineficiencias y las irregularidades detectadas.

D) Formulación de recomendaciones.

Una vez analizada la información relativa al objeto de estudio, se inicia un planteamiento de las alternativas de solución que son factibles de instrumentar, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas para el diseño de propuestas.

E) Elaboración del informe final.

Realizadas las recomendaciones, se presentan éstas en forma condensada evitando el uso de tecnicismos y detalles, a fin de presentar de una manera concreta las razones que fundamentan los cambios propuestos,

facilitando así la toma de decisiones.

F) Presentación de resultados

Esta se lleva a cabo por una parte, ante los diferentes niveles jerárquicos, obteniendo de esta manera las aprobaciones sucesivas y los responsables directos de la operación; y por la otra parte ante los servidores públicos responsables de su supervisión; y al funcionario autorizado para aprobar la propuesta.

G) Implantación de las medidas aprobadas

La implantación se llevará a cabo tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Comunicaciones oficiales
- Junta con los responsables del estudio
- Capacidad y adiestramiento del personal involucrado
- Supervisión y ajustes

H) Evaluación y Seguimiento

Una vez implantadas las medidas propuestas se debe realizar la labor de comparar los resultados obtenidos con las metas y objetivos fijados, así como de comprobar la eficiencia de las mejoras introducidas y en su caso, sugerir las medidas correctivas necesarias.

4.4.4 Metodología para Dictámenes sobre el estado programático y administrativo.

Esta metodología comprende las siguientes etapas:

- A) Planeación del Estudio
- B) Investigación de la Situación Actual
- C) Análisis y Evaluación
- D) Elaboración del Informe Final
- E) Presentación de Resultados
- F) Implantación de las Medidas Aprobadas
- G) Evaluación y Seguimiento.

Al igual que en la metodología anteriormente descrita, encontramos etapas afines y coincidentes por tratarse de una metodología de investigación. Sin embargo, para especificar la naturaleza y propósitos de ésta, se debe puntualizar en el siguiente inciso:

C) Análisis y Evaluación

Consiste en el análisis y evaluación de un organismo o sistema administrativo, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Marco jurídico.- Se refiere a la revisión de las diferentes disposiciones jurídicas que determinan la actuación del órgano estudiado, con objeto de precisar si corresponde a la situación actual, si limita el desarrollo de sus actividades y si las acciones que se pretenden emprender se ajustan a dichas disposiciones.
- Programación.- Esta comprende el análisis de las políticas y objeti-

vos para determinar si son del conocimiento de todo el personal y si se encuentran debidamente difundidas; del presupuesto por programas para verificar su congruencia con los objetivos institucionales, si refleja la situación real de trabajo y si los recursos humanos y programas coinciden con las demandas de bienes o servicios que deben cubrir el área o subárea de trabajo; de la calidad, oportunidad, costo de los bienes y servicios producidos y una evaluación de los resultados alcanzados; de las metas, a fin de determinar si el órgano de estudio determina sus metas de trabajo o si actúa conforme a las metas definidas en otros órganos; y de los mecanismos internos para verificar la congruencia de los mecanismos de programación con otros similares de la Secretaría y del Sector Coordinado.

- Organización.- En este caso el análisis comprende una evaluación de las atribuciones señaladas en el Reglamento Interior con relación a las funciones que se realicen efectivamente; delimitación interna de funciones con el objeto de definir responsabilidades, determinar indefiniciones, duplicaciones, traslapes, y omisiones; verificar la estructura orgánica, el tramo de control de los niveles directivos, integración conforme a las normas establecidas, comprobando las bondades de la estructura para el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, el análisis y evaluación de la organización contempla aspectos tales como la existencia, actualización, aplicación y transpa-

rencia de los manuales de organización y procedimientos; de los sistemas y procedimientos de los mecanismos de participación de la administración de recursos humanos, materiales, equipo e instalaciones y de la documentación administrativa del órgano en estudio.

- Dirección.- Se refiere al análisis de los niveles jerárquicos de mando, determinando indefiniciones, la oportunidad en la toma de decisiones, y la apropiada adecuación de facultades; de los sistemas de información; de las líneas de comunicación; y de la disciplina en el órgano en cuestión.
- Control.- Por lo que se refiere al control debe tomarse en cuenta la información, a efecto de verificar si los sistemas de control producen acciones correctivas o efectos simplemente informativos.

4.4.5 Alcances y Limitaciones

Debido a la naturaleza del trabajo de ésta ^{3.}área, específicamente en lo relacionado a la dictaminación de los proyectos de adecuación orgánica y funcional que proponen las diversas áreas que integran la Secretaría, se encuentra como principal limitante la falta de recursos humanos para llevar esta acción de dictaminación hasta la fase de investigación de campo, para poder determinar con mayor objetividad si realmente son necesarias las adecuaciones planteadas.

4.5 La Dirección de Organización y su relación con el Proceso de Modernización Administrativa en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La Dirección de Organización como mecanismo para llevar a cabo el mejoramiento planificado y sistemático de las estructuras, sistemas y procedimientos de la Secretaría y su Sector Coordinado, se encuentra estrechamente vinculado con la ejecución del proceso de modernización administrativa. Esta relación se evidencia en las atribuciones que se confieren en el Reglamento Interior a la Oficialía Mayor, a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y a la propia Dirección de Organización como se ha mencionado anteriormente.

Así, a la Dirección de Organización corresponde proponer la política, directrices, normas y criterios técnicos para la Modernización Administrativa de la Secretaría y entidades coordinadas; vinculando las acciones que en la materia se definan con los objetivos del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.

El Programa de Modernización Administrativa dentro de la Secretaría para su cabal cumplimiento, comprende la ejecución de los programas de descentralización administrativa; simplificación administrativa y racionalización de estructuras. Cabe señalar que la ejecución de estos programas son responsabilidad de cada una de las áreas, correspondiéndole a la Oficialía Mayor la integración, seguimiento, evaluación y con

trol de éstos.

En este ámbito de ideas a la Dirección de Organización corresponde, di
señar y proponer lineamientos y políticas que permitan el eficaz cumpli-
miento de las medidas de modernización administrativa del Sector Ha- -
cienda y Crédito Público, todo ello por medio de la elaboración de docucu
mentos normativos o guías técnicas, que orienten y homogenicen los es-
fuerzos encaminados de cada una de las áreas a cumplir con estos pro--
gramas.

En lo concerniente al Programa de Descentralización Administrativa, y
de conformidad con los propósitos señalados en el Decreto emitido por
el Titular del Ejecutivo Federal, publicado el 18 de junio de 1984, en el
Diario Oficial de la Federación, mediante el cual las dependencias y enti
tidades procederán a elaborar un Programa de Descentralización Admi--
nistrativa que asegure el avance en dicho proceso, la Dirección de Organi
zación participa en el seguimiento y evaluación de las acciones que -
deberán ejecutarse conforme a la política y estrategia del Estado Mexica
no.

En lo que respecta al Programa de Simplificación Administrativa, al --
igual que en el caso anterior y de conformidad al Acuerdo que dispone
las acciones concretas que las dependencias y entidades de la administraci
ón pública federal, deberan instrumentar para la Simplificación Admi

nistrativa, a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realicen ante ellas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de agosto de 1984, a la Dirección de Organización corresponde participar en el seguimiento y evaluación de estas acciones, actualizando, integrando e informando a las autoridades responsables de los resultados alcanzados, efectos conseguidos y en su caso, de las modificaciones, suspensiones o cancelaciones que sufran las acciones que se hayan comprometido, de conformidad con el acuerdo citado.

Finalmente, y en lo que se refiere al Programa de Racionalización de Estructuras, tiene como objetivo contar con un esquema organizacional que permita obtener mayor vinculación y congruencia de los programas de las unidades administrativas con los programas de corto y mediano plazo: Programa Operativo Anual de Financiamiento y Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.

La racionalización de estructuras consiste en promover dentro de las áreas de la Secretaría el estudio y el análisis crítico sobre la situación actual que prevalece en su organización para detectar sistemas -- funcionales y orgánicos, obsoletos o duplicatorios, a fin de que sean aprovechados y considerados los recursos subutilizados en esos esquemas, dentro de otros o futuros proyectos de adecuación.

C A P I T U L O 5

PRINCIPALES EFECTOS EN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO Y SU SECTOR COORDINADO DERIVADOS DEL PROCESO DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

5.1 Modificaciones a las atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Con las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración - Pública Federal, publicadas en el Diario Oficial de la Federación del - 29 de diciembre de 1982, se modifica el ámbito de competencia de la Se - cretaría de Hacienda y Crédito Público al adicionársele las siguientes - atribuciones:

ARTICULO 31

VI.- Proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departa - mento del Distrito Federal y de las Entidades de la Administración - Pública Federal, considerando las necesidades del gasto público fede - ral que prevea la Secretaría de Programación y Presupuesto, la uti - lización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la - administración pública federal.

VII.- Planear, coordinar, evaluar y vigilar el Sistema Bancario del país que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desa

rollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de banca y crédito.

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

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

XV.- Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de administración pública federal, o bien, las bases para fijarlos, escuchando a las Secretarías de Programación y Presupuesto; y de Comercio y Fomento Industrial y con la participación de las dependencias que correspondan.

A partir de estas modificaciones se originaron una serie de cambios estructurales y funcionales, que fueron instrumentados dentro de los lineamientos y políticas de modernización administrativa emitidas por la Secretaría de Programación y Presupuesto y por la propia Oficialía Mayor a través de su Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

5.2 Principales efectos en la estructura orgánica y funciones.

Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público

A fin de dar cumplimiento a la atribución conferida en materia de pre cios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración Pública - Federal, se estableció la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la - Administración Pública Federal, cuyas funciones son orientar la políti- ca de precios y tarifas de la administración pública federal y del De- partamento del Distrito Federal, en coordinación con otras áreas de la Secretaría y del Gobierno Federal.

Por otra parte, con el propósito de dar respuesta a los objetivos y -- prioridades del PRONAFIDE, se adecuó la estructura orgánica de la Dirección General de Planeación Hacendaria, creándose la Dirección -- General de Planeación Financiera para promover la formulación de los - programas financieros, sectoriales y regionales y para fijar las políti- cas, programas de fomento y convenios de concertación con los secto- res social y privado. Asimismo, dependiente de ésta Dirección Gene- ral, se establece la Dirección de Política Económica anteriormente ad- crita a la Dirección General de Crédito Público, con el nombre de la -- Dirección de Política Monetaria y Crediticia y con el objetivo de pro- porcionar mayores elementos para la planeación financiera.

Como resultado del crecimiento económico y financiero en nuestro país y para incrementar el control hacendario, se estableció por medio de -- la transferencia de funciones de la Dirección General de Planeación Ha

cendaria, la Dirección General de Informática y Evaluación Hacendaría, a la cual se le ha encomendado conducir la formulación del Programa - Financiero Global Anual del Gobierno Federal, y de la Administración - Pública Paraestatal; normar la implementación del sistema de información económica y financiera para integrar y coordinar los sistemas de información de la Subsecretaría en su conjunto, a fin de emitir información estadística, sistematizada relativa a las finanzas públicas para apoyar la toma de decisiones en materia económica y financiera.

Por otro lado, la Dirección General de Bancos, Seguros y Valores y - la Dirección de Instituciones Nacionales de Crédito, se suprimen transgiriéndose sus funciones y recursos para la configuración de la Subsecretaría de la Banca Nacional.

Una vez realizados estos cambios, la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público a nivel central queda conformada por las Direcciones Generales de Planeación Hacendaria; Crédito Público; Asuntos Hacendarios - Internacionales; Informática y Evaluación Hacendaria; Promoción Fiscal; Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública Federal y la Coordinación de Administración.

En el ámbito regional la Coordinación de Administración a través de su Dirección de Desarrollo Regional, sirve de enlace entre las Direcciones Generales mencionadas con las 10 Delegaciones Regionales, 8 Representaciones Estatales y 7 Locales, mismas que tienen como función fomenta

tar la descentralización y promover la actividad económica de la región.

Subsecretaría de Ingresos

En lo correspondiente a esta Subsecretaría, no ha habido una modificación significativa con el propósito de dar continuidad al modelo integral de recaudación implantado desde 1976, realizándose únicamente ajustes organizacionales a las unidades administrativas dependientes de las Direcciones Generales.

Subsecretaría de la Banca Nacional

En el caso de esta área, debe observarse que su establecimiento es de gran importancia para el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano, pues se trata del órgano normativo del Sistema Bancario Mexicano.

El primer antecedente de esta Subsecretaría lo encontramos en el decreto del 1º de septiembre de 1982, mediante el cual el Gobierno de la República retira la concesión a los particulares para la prestación del servicio de banca y crédito. Con la nacionalización de los entonces 35 Bancos Múltiples y 25 Bancos nacionalizados, requirió una reestructuración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como órgano competente en la materia que permitiera dar respuesta a las atribuciones que le fueron conferidas a la Secretaría, creándose la Subsecretaría de la Banca Nacional.

La creación de esta Subsecretaría obedece a los objetivos de:

- Fomentar el ahorro interno.
- Facilitar al público el acceso a los beneficios de banca y crédito.
- Canalizar eficientemente los recursos financieros a las actividades nacionales y socialmente prioritarias, conforme a los diversos programas sectoriales, regionales; así como para satisfacer las necesidades financieras de todos los sectores productivos del país y del público en general.
- Procurar una oferta suficiente de crédito y evitar la concentración de recursos en personas y grupos, a fin de atender eficientemente el financiamiento del mayor y más diversificado número de proyectos rentables de interés nacional, sectorial y regional.
- Descentralizar geográficamente la canalización de recursos a las diversas entidades y regiones del país.

Para cumplir eficientemente estos objetivos, la Subsecretaría de la Banca Nacional se compone de las Direcciones Generales de Política Bancaria; Banca de Desarrollo; Banca Múltiple; Seguros y Valores y la Coordinación de Administración.

Subsecretaría de Inspección Fiscal

Con la creación de la Contraloría General de la Federación en el año de

1983 se suprime de la Subsecretaría de Inspección Fiscal la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores, quedando integrada únicamente por las Direcciones Generales de Aduanas; y del Registro Federal de Vehículos.

Con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de la vigilancia aduanera para evitar la introducción de mercancías ilegales a nuestro país, la Dirección de Vigilancia Aduanal, perteneciente a la Dirección General de Aduanas aumenta su nivel jerárquico creándose la Dirección General del Resguardo Aduanal, con esta modificación la Subsecretaría de Inspección Fiscal queda configurada por las Direcciones Generales de Aduanas; del Registro Federal de Vehículos; y del Resguardo Aduanal.

Oficialía Mayor

En el año de 1983, a fin de proporcionar un servicio más eficaz y expedito al personal de la Secretaría y de prestar con oportunidad y eficiencia los servicios generales y requerimientos de recursos humanos, la Oficialía Mayor se reestructura organizacionalmente.

De esta forma se suprime la Dirección General de Administración y sus funciones son asimiladas para el aumento de nivel jerárquico de las Direcciones de Personal; y de Adquisiciones, constituyéndose de esta manera la Dirección General de Personal y la Dirección General de

Recursos Materiales y Servicios Generales.

Por otra parte, con la creación de la Contraloría Interna se transfieren las facultades y recursos que contemplaba la extinta Dirección de Auditoría Presupuestal, adscrita a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

Procuraduría Fiscal de la Federación y Tesorería Fiscal de la Federación.

Estas dependencias para el cumplimiento de sus funciones han venido operando desde el inicio de la presente administración, sin cambios significativos en su estructura.

Contraloría Interna.

Con el establecimiento de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación mediante el Acuerdo de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que en su artículo 32 bis establece las facultades de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación para la instrumentación del sistema de control y evaluación gubernamental y del marco de actuación de las Contralorías Internas de las dependencias de la administración pública federal, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se realizaron las acciones conducentes para transferir las facultades, personal, recursos materiales y presupuestales de la Dirección General de Seguros y Valores a --

la Contraloría Interna. Asimismo, se transfiere a esta Contraloría, de la Tesorería de la Federación; y de las Direcciones Generales de Casa de Moneda; del Registro Federal de Vehículos; de Aduanas; y de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores; el personal que realizaba funciones de control interno.

De esta manera y de conformidad con las facultades conferidas en el -- Reglamento Interior de la Secretaría, la Contraloría Interna se convierte en un órgano integrador y globalizador de las actividades de control y vigilancia con los objetivos de contribuir a la modernización de los -- sistemas de control y evaluación de la dependencia; promover la racionalidad del manejo de aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros; así como prevenir y combatir la corrupción con sus diferentes manifestaciones adoptando las acciones necesarias para evitar su recurrencia.

En lo concerniente al Sector Coordinado, su propósito es verificar de manera indirecta, a través del análisis de las unidades el cumplimiento de las normas administrativas, emitidas por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Actualmente la Contraloría Interna de la Secretaría se encuentra constituida por las Subcontralorías de Supervisión y Auditoría; de Vigilancia -- de Fondos y Valores de Coordinación; y por la Unidad de Quejas y Denuncias.

Dirección General de Comunicación

En el caso de esta unidad administrativa, cabe señalar que anteriormente se encontraba adscrita a la Oficialía Mayor y a partir del 1º de enero de 1982 pasa a depender directamente del C. Secretario, con el propósito de que la comunicación con la ciudadanía se realice en forma más directa.

Sector Coordinado

Como resultado del Decreto de Nacionalización Bancaria del 1º de Septiembre de 1982, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se vio incrementada en cuanto a cantidad y magnitud en el ámbito de la coordinación sectorial.

De esta manera y de acuerdo con el catálogo para la Programación y Presupuestación 1985, publicado por la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público coordina un total de 153 entidades de las cuales las que conforman el Sistema Bancario del país, revisten singular importancia.

En este sentido y bajo el compromiso de reestructurar el Sistema Financiero conforme al interés general de la nación, se han realizado una serie de modificaciones para permitir la vinculación entre las operaciones de las entidades del Sistema Bancario y en los programas prioritarios del Gobierno en los ámbitos Federal, Regional, Estatal y Municipal.

Bajo este propósito, se han llevado a cabo una serie de fusiones y su-
presiones que han dado como resultado la racionalización del Sistema -
Bancario, integrando de 29 Bancos Múltiples, a sólo 20 Sociedades Na-
cionales de Crédito, de los cuales 6 serán de cobertura nacional, 8 de
cobertura multirregional y 6 de cobertura regional.

Los Bancos de Cobertura Nacional, se distinguen por tener sucursales
en todo el territorio nacional y por proporcionar financiamiento a los -
grandes proyectos de inversión:

- Banco Nacional de México
- Bancomer
- Banca Serfín
- Multibanco Comermex
- Banco Internacional
- Banco Mexicano Somex

Los Bancos de Cobertura Multirregional son reserva esencial de creci-
miento y competencia. No poseen oficinas en toda la República, pero
atienden regiones donde se concentra gran parte de la actividad econó-
mica nacional:

- Banco del Atlántico
- Banco B.C.H.
- Banpaís

- Banca Cremi
- Multibanco Mercantil de México
- Banco de Crédito y Servicio
- Banca Confia
- Crédito Mexicano

Los Bancos de Cobertura Regional son aquellos que pretenden apoyar la descentralización de la vida económica, canalizando los recursos -- captados con una mayor atención a las necesidades propias de la región donde operan:

- Banco del Noroeste
- Banco Mercantil de Monterrey
- Banca Promex
- Banco del Centro
- Banco Continental Ganadero
- Banco de Oriente

5.3 Descentralización Administrativa

En lo referente al proceso de descentralización administrativa, debe señalarse que existen áreas en la Secretaría con avances significativos y esquemas de descentralización consolidados, como lo son los de las Subsecretarías de Ingresos, Inspección Fiscal y la Oficialía Mayor.

No obstante, el carácter contínuo y permanente de este proceso requiere de ajustes y adecuaciones contantes que permitan asegurar que las decisiones se tomen en el lugar donde se demanden los servicios y que éstos se otorguen con la misma claridad e intensidad en todas las regiones del país.

De esta forma, y derivado del "Decreto por el que las dependencias y entidades procederán a elaborar un programa de descentralización administrativa que asegure el avance en dicho proceso", publicado en el Diario Oficial el 18 de junio de 1984, se elaboró el Programa de Descentralización Administrativa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su Sector Coordinado, en el que se señalan los propósitos, el diagnóstico de cada una de las áreas que la conforman, y las acciones de descentralización que serán instrumentadas a corto y mediano plazo.

En este sentido a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto corresponde la integración y elaboración de dicho documento y competará la evaluación y seguimiento de las acciones comprometidas en el mismo.

5.4 Simplificación Administrativa.

Derivado del acuerdo del 8 de agosto de 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación, la Dirección General de Programación, Orga-

nización y Presupuesto, integró las acciones comprometidas por la Se cretaría de Hacienda y Crédito Público para la simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ella, en el Programa de Simplificación Administrativa del Sector Hacendario.

A la fecha se ha logrado la implantación de 30 acciones de simplificación en las diversas áreas de la Secretaría, restando 55 que deberán concluirse para 1985.

La estrategia de implantación para este programa, señala como responsables de su evaluación a la Oficialía Mayor y a la Contraloría Interna en su respectivo ámbito de competencia (Modernización Administrativa y Sistema Integral de Control y Evaluación respectivamente), emitiéndose los resultados obtenidos a la Secretaría de Programación y Presupuesto y a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

La ejecución de estas acciones es responsabilidad de cada una de las áreas.

C O N C L U S I O N E S

El proceso de modernización administrativa no es un acontecimiento aislado, sino que se encuentra en estrecha interrelación con el medio económico, político y social que envuelve la Administración Pública-- Federal .

En virtud de lo anterior, el proceso de modernización administrativa-- de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público está orientado hacia la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros y a la adecuación de la organización para que responda coherentemente con propósitos de desarrollo económico, político y social.

El Plan Nacional de Desarrollo, en este sentido, es el instrumento -- global que orienta por medio de los propósitos y prioridades nacionales que establece la formulación de los programas sectoriales, regionales y específicos, logrando con ello dar direccionalidad a los esfuer-- zos hacia la consecución de objetivos comunes.

El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo como programa sectorial se encuentra definido bajo los propósitos y lineamientos de estrategia, establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, procurando apoyar financieramente tales propósitos y estrategias, tomando en cuenta las reestricciones existentes en materia de recursos y ase-

gurando su viabilidad en el contexto económico internacional.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público desde sus orígenes, ha tenido un papel relevante en la instrumentación de las políticas monetaria, fiscal y financiera del país, por lo que su proceso de modernización administrativa ha tenido un gran dinamismo.

Actualmente la modernización de la administración pública, encuentra su instrumento de aplicación en el control presupuestal, de ahí que -- las políticas de austeridad y racionalidad en el ejercicio del presupuesto del Gobierno Federal, ha permitido un mayor control en el crecimiento del aparato gubernamental administrativo.

En este sentido la normatividad emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto y por la Oficialía Mayor de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de su Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, ha contribuido para la obtención de los siguientes logros:

- Que las estructuras de organización propuestas por las dependencias y entidades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se encuentren en estrecha vinculación con sus atribuciones legales y con los objetivos, metas y prioridades que se -- deriven del Plan Nacional de Desarrollo del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo y de los Programas - --

Operativos Anuales de Financiamiento.

- Que los proyectos de reorganización cumplan con la eliminación de la duplicidad de funciones, la racionalización de las estructuras de organización y fuerza de trabajo y el incremento de la eficiencia y la productividad; y
- Que las entidades del Sector Coordinado se orienten al cumplimiento de los objetivos sectoriales, obteniendo así la racionalización en el aprovechamiento de los recursos.

En consecuencia, la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, se constituye como uno de los mecanismos idóneos para llevar a cabo la programación, instrumentación, ejecución y control del proceso de reforma o modernización administrativa en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, contribuyendo de manera significativa a que la consecución de los objetivos de los planes nacionales, sectoriales, anuales y específicos sean, logrados con la óptima utilización de los recursos disponibles y evitando los crecimientos innecesarios y obsolescencia de las estructuras, sistemas y procedimientos de organización.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

El Problema de la Organización de las Oficinas de Gobierno y su Resolución.

Secretaría de la Presidencia
México, 1976

El Gobierno Mexicano, su Organización y Funcionamiento

Secretaría de la Presidencia
México, 1976

Aportaciones al conocimiento de la Administración Pública Federal.

Secretaría de la Presidencia
México, 1976

Coordinación Administrativa

Secretaría de la Presidencia
México, 1977

Administración Pública y Desarrollo

U. N. A. M.
México 1970

Metodología de Investigación en Organización y Métodos
Secretaría de la Presidencia
México, 1970

La Comisión Interna de Administración y Programación

Secretaría de la Presidencia
México, 1979

Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público

Secretaría de la Presidencia
México, 1970

La Reforma Administrativa en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

S.H.C.P. México, 1980

Programa de Acción de Reforma Administrativa del Sector Hacienda y Crédito Público 1981-82

S.H.C.P. México, 1982

Descentralización Administrativa de la S.H.C.P.

S.H.C.P. México 1982

Reforma Administrativa. Planteamiento General

ISSSTE México 1977

La Reforma Administrativa en el Sector Hacienda Y Crédito Público 1977-1982

S.H.C.P. México, 1982

Manual General de Organización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público 1981-1982

Manual General de Organización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público 1983

Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Diario Oficial de la Federación.
26 de agosto de 1983

Normas y Políticas Iniciales de Organización

S.P.P. México, 1983

La Reforma Administrativa en México

Carrillo, Castro Alejandro
Ed. Porrúa México, 1980

**Esta Tesis se imprimió en Septiembre de 1986
empleando el sistema de reproducción Foto-Offset
en los Talleres de Impresos Offsali-G, S. A.,
Av. Colonia del Valle No. 535 (Esq. Adolfo Prieto),
Tels. 523-03-33 523-21-05 México 03100 D. F.**