

82

2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
COORDINACION DE ADMINISTRACION PUBLICA**

**MODERNIZACION DE LA LOTERIA NACIONAL EN  
UN MARCO DE REFORMA DEL ESTADO  
MEXICANO ( 1991 - 1993 )**

**T E S I N A**

**( SEGUNDA OPCION DE TITULACION )  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA (AP)  
P R E S E N T A  
MOISES OLALDE NIEVES**



MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**A mis padres.  
Agradezco su cariño,  
apoyo y confianza.**

**A mis maestros.  
Quienes compartieron conmigo  
sus conocimientos.**

**A mis compañeros y amigos  
Por brindarme su amistad  
y comprensión.**

## INDICE

	Pag.
<b><u>I.- Intervencionismo estatal y reforma del Estado mexicano en la década de los 80.</u></b>	
1) Sobre las formas de Estado	1
2) El Estado interventor y la crisis	3
3) La reforma del Estado en México y la corriente neoliberal	5
<b><u>II.- Modernización en la Administración Pública Mexicana.</u></b>	
1) Modernización y Administración Pública	13
2) La modernización Administrativa, evolución histórica y situación actual	15
<b><u>III.- La Lotería Nacional para la Asistencia Pública</u></b>	
1) Antecedentes	27
2) Naturaleza, objetivo y fines	30
3) Marco jurídico	35
4) La modernización en Lotería Nacional	
4.1.- Concepto	38
4.2.- Implementación del Sorteo " Lotería Instantánea "	
A ) Antecedentes	39
B ) Balance	49
C ) Perspectivas	50
<b><u>IV.- Recapitulación y conclusiones</u></b>	56
<b><u>V.- Bibliografía</u></b>	61

I.- Intervencionismo estatal y reforma del Estado mexicano en la década de los ochenta.

1) *Sobre las formas de Estado.*

Históricamente el desarrollo del capitalismo ha implicado la acumulación y reproducción a nivel internacional del capital, y ha requerido del Estado para extenderse y reorganizarse. Al respecto Tilman Evers señala "...el estado no es tan sólo un hecho superestructural, sino que forma parte de la base reproductiva misma de la economía capitalista; y por lo consiguiente su análisis no se sitúa solamente en el plano de lo político, sino también en lo socioeconómico " (Evers, 1985: p. 50.)

El Estado capitalista adopta formas de acuerdo con formaciones socioeconómicas concretas que corresponden a diferentes etapas del desarrollo del capitalismo, v.gr. Estado liberal, Estado intervencionista, Estado social de derecho, etc.

En este sentido, señala Evers "...las diferentes formas organizativas e institucionales que asumen los estados son sólo una expresión instrumental de sus finalidades funcionales. Su conformación concreta depende, por un lado, de la fase en que se encuentre el proceso de acumulación con la estructura de clases que le corresponde, por el otro lado de las tradiciones

históricas y del grado de desarrollo de la esfera política del país que se trate." (Evers, 1985: p.68-69.)

Respecto a la relación Estado-Gobierno, considerando a este último la materialización o institucionalización de aquél o para utilizar palabras de Miliband "una de sus partes", (Miliband, 1980) se considera que ambos interactúan de tal forma que llegan a confundirse e incluso a menudo se utilizan como sinónimos.

El Doctor Omar Guerrero al respecto señala "El gobierno, hemos dicho, es el ejercicio del poder del estado en la sociedad, y por tanto, es una relación que vincula a los dos. El gobierno es una fórmula que compensa el divorcio entre la sociedad y el Estado, es una forma de relacionar los entes divididos." (Guerrero, 1981: p.73.)

De esta forma podemos concluir que el Estado es la organización del poder social; aunque este concepto comúnmente es confundido con el de gobierno.

Ralph Miliband, indica "Nada tiene de sorprendente que a menudo gobierno y Estado nos parezcan sinónimos. Pues el gobierno es el que habla en nombre del Estado" (Miliband, 1980: p. 50.)

En este trabajo nos referiremos fundamentalmente a la institución gubernamental; o mejor aún, al "aparato gubernamental", el cual actúa en nombre del Estado. Cabe señalar que dicha acción tiene

implicaciones mucho más complejas que las que aquí se tratan, sin embargo su análisis es materia de otro estudio.

## *2) El Estado interventor y la crisis.*

Situándonos en el contexto de las formas de Estado puede afirmarse que el Estado interventor tiene como objeto regular el mercado, dirigir el desarrollo, ser el promotor del mismo y establecer marcos normativos de actuación, distribuir recursos y procurar la equidad social.

En México "...la acción gubernamental consiste en un gigantesco esfuerzo de dirección administrativa, que ...[asume]... funciones generales que brotan del organismo productivo total de la sociedad; asume actividades de control., vigilancia, fomento, regulación e inclusive producción y se plasma en los mas diversos organismos públicos..." (Guerrero, 1981: p. 24.)

El proceso de intervención del Estado en México fue determinante a partir de los años posrevolucionarios y durante varias décadas de crecimiento económico sostenido. Algunos autores como Leopoldo Solís definen a este periodo como "el milagro mexicano". Este modelo comienza a agotarse en la década de los sesenta e incluso a revertirse. Los gobiernos de esa década recurren el excesivo endeudamiento externo así como a la "petrolización de la economía" (Calderon, 1988: p 85) sin embargo, pese a muchos

esfuerzos, este modelo entra en crisis a principios de la década pasada.

La crisis ya mencionada, se entiende como una contradicción entre la gestión e intervención económica y política del Estado para favorecer la acumulación de capital y al mismo tiempo regular, institucionalizar y dirigir el conflicto de clases (Calderón 1988: p.86), todo ello en un contexto de crisis económica generalizada a nivel mundial.

En la versión oficial de la crisis se oculta la contradicción antes mencionada, atribuyendo las causas de aquella a fenómenos de carácter externo, tales como la elevación de las tasas de interés (1981-1982) y la caída de los precios del petróleo.

La crisis en México, aunque es fundamentalmente económica, se debe entender en los aspectos políticos, sociales e incluso culturales, a fin de comprender el marco en el que actúa el Estado mexicano.

En este contexto, Raúl Olmedo apunta "La crisis económica afecta cada día de manera más intensa al mundo, y especialmente a los países subdesarrollados. Se ha convertido en el centro de atención de la sociedad. Pero no es tanto la economía lo que está al centro del debate sino el Estado, es decir, la organización política de la sociedad." (Olmedo, 1989: p. 33 en RAP # 73.)



En el fondo, la crisis del Estado intervencionista se debe fundamentalmente a:

- a ) Crisis económica generalizada del sistema capitalista, ante lo cual grandes organismos financieros internacionales reclaman reducir la acción pública en el ámbito económico, como condición para lograr la expansión capitalista a nivel internacional.
- b ) La influencia y el renacimiento de una ideología neoliberal en el contexto internacional que repercute en nuestro país.
- c ) Nuevas relaciones con una sociedad más participativa.

Si partimos de la idea de las formas de Estado, se observa que el Estado interventor ha entrado en crisis, surge entonces la necesidad de que tome una nueva forma, ello es lo que se ha dado en llamar: la reforma del Estado.

### 3) *La reforma del Estado en México y la corriente neoliberal.*

Reformar, según el Diccionario de la Lengua Española equivale a :  
"(Del lat. reformare) tr. Volver a formar, rehacer. Reparar, restaurar, restablecer, reponer, arreglar, corregir, enmendar, poner en orden". Analizar la reforma del Estado es un tema sumamente complejo e implica relaciones dinámicas en los aspectos económico, político, social y cultural entre el Estado y la sociedad civil ante el proceso de acumulación de capital.

Para el presente trabajo, habremos de referirnos exclusivamente a la reforma estatal, como una nueva forma del Estado dentro del capitalismo que sucede al modelo intervencionista que ha entrado en crisis. Los aspectos de esa nueva forma de Estado en México se han ido definiendo paulatinamente.

La reforma del Estado, según Ayala Espino, se vale de las siguientes estrategias :

a) La reforma se sitúa en soluciones de mercado, es propiciada por diversos grupos que pretenden recortar las funciones del Estado e incrementar la participación de diversos sectores de la sociedad en el mercado.

b) La reforma se ubica en soluciones del Estado y busca corregir desviaciones del pasado, tales como la intervención excesiva del mismo, sobre todo en los procesos económicos; se habla así de una "autorreforma" que pretende refuncionalizar la relación Estado-sociedad-mercado. Se presenta un proyecto nacional de desarrollo impulsado "desde arriba por la élite burocrática".

Sin embargo, estas estrategias se combinan y de ellas resulta una tercera que las sintetiza.

c) La reforma estaría basada en un equilibrio Estado-mercado y es negociada entre el Estado y la sociedad e implica un nuevo diseño

entre los sectores público y privado en forma gradual (Ayala, 1992: p.11).

La primera estrategia planteada pretende reducir la intervención estatal en el mercado, sus funciones, estructuras e implantar la eficiencia y la competencia como reglas de mercado (Ayala 1992:p.11).

Raúl Olmedo explica "...la visión neoliberal (...) pide retorno al Estado mínimo, retirándolo de la gestión económica con el argumento de que el Estado ha fracasado en su intento de satisfacer las demandas sociales y que ahora se debe dejar el campo libre a la iniciativa individual y a la libre empresa para cumplir esa función." (Olmedo, 1989: p. 34 en RAP # 73.)

La corriente neoliberal ha tomado fuerza como actor principal en el proceso de reforma del Estado, constituye una respuesta a la crisis económica de la década de los ochenta como exigencia de los grupos financieros internacionales quienes consideran esta teoría como garante y condición necesarias para la reproducción capitalista en su conjunto.

El eje de la reflexión teórica del neoliberalismo es la fuerte inflación que caracteriza al capitalismo a nivel mundial, de esta forma las relaciones quedan monetarizadas y cobra especial importancia el capital financiero (Cordera, 1985: p. 84).

La forma neoliberal de Estado ha ido ganado espacios en el entorno internacional, al respecto Cabrero señala "...La evolución reciente del capitalismo a nivel mundial se ha caracterizado por un repliegue en las actividades estatales" (Cabrero, 1989: p. 85 en RAP # 73.)

La segunda estrategia de que se vale la reforma del estado se ubica en soluciones del Estado e implica un redimensionamiento de la participación de éste en el proceso económico, un nuevo tipo de relaciones entre los ámbitos público y privado, un nuevo arreglo institucional que le dé viabilidad y una nueva normatividad.

El modelo basado en soluciones del Estado pretende corregir las fallas de la forma intervencionista de éste, rediseñando funciones y estructuras administrativas. Es una estrategia de la reforma con matices progresistas que puede denominarse neointervencionista.

Como puede apreciarse, la reforma del Estado es un fenómeno muy complejo, requiere comprender el carácter de clase del Estado en un esquema capitalista de producción, el agotamiento de una forma intervencionista de Estado, paralelo a una crisis económica generalizada y a los requerimientos de reestructuración de los estados periféricos o subdesarrollados por los grandes centros económico-financieros. Al interior de los Estados nacionales se adoptan medidas enmarcadas en las estrategias de reforma ya

presentadas, enfatizando en las que se ubican exclusivamente en soluciones de mercado, y por ello, se consideran parciales y dirigidas al plano económico fundamentalmente.

De esta forma, las líneas básicas de acción del presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) responden a la explosión generalizada de la crisis económica de la década pasada y señalan como políticas fundamentales: la reordenación económica y el cambio estructural." El presidente de la Madrid sostenía 'la situación, no ofrecía alternativa. No existían los márgenes de maniobra necesarios para continuar con una política de intervencionismo estatal creciente e indiscriminado que buscaba resolver todo por vía del gasto público o de la reglamentación excesiva, ni había fondos para financiarlo ni era aconsejable seguir congestionando el aparato estatal y complicando la actividad de los particulares." (De la Madrid, 1988 :p. 232, cit. post en Espinoza, 1993: p.42.)

Ante ello, se propugnó por una expansión económica al exterior, reducción del gasto público (desincorporación de entidades paraestatales), fortalecimiento de finanzas públicas (reforma del sistema tributario, ajustes de precios y tarifas del sector público), contención del aumento salarial y el control de la inflación al interior.

Durante el gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se considera la racionalización del gasto público como uno

de los aspectos fundamentales, sobre ello Espinoza apunta: "Pero el nuevo gobierno, una vez moderadas las presiones de la crisis, contó con mayores recursos [fundamentalmente obtenidos con la venta de paraestatales] para esgrimir una política social que restituyera en gran medida la confianza de la sociedad en las políticas anticrisis que el estado venía impulsando desde 1982." (Espinoza, 1993: p. 47.)

En resumen, las acciones tomadas en relación con la reforma estatal se orientaron a eficientar la gestión gubernamental (redimensionamiento del sector paraestatal) y desregulación de los procesos económicos y laborales, racionalización del gasto público y asignación de recursos al gasto social, especialmente al Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), el cual, según declaración de Ernesto Zedillo, entonces Secretario de Programación y Presupuesto, tuvo "...un incremento entre 1988 y 1991 de un 40 % en términos reales..." (La Jornada, 28 agosto 1991:p.27.)

En este contexto, Espinoza señala: "...Carlos Salinas de Gortari se propuso 'una reforma del Estado para mejorar la capacidad de respuesta de las instituciones al reto económico y social.' (Camacho Solís, Manuel "La reforma democrática" p. 444, cit post Espinoza, 1993: p.49). La reforma sería guiada por un Estado eficiente y financieramente "sano" con el fin de atenuar los rezagos sociales.

Como puede apreciarse, la reforma del Estado mexicano a partir de los ochenta se entiende en dos fases: a) una que propugnó por un "adelgazamiento" del Estado entendido como una reestructuración del Gobierno Federal, sobretodo del sector paraestatal) y b) se orientó a impulsar el crecimiento económico y combatir el rezago social con un Estado reformado y eficiente, valga decir modernizado.

Dicha reforma requiere de un marco administrativo que haga posible la formalización, ejecución y control de políticas públicas inspiradas en el nuevo impulso participativo que anima a la sociedad, fortaleciendo su capacidad de interactuar con ella; mediante esa reforma, debe delinarse una estrategia global de desarrollo y consolidar una política pública de bienestar social que permita mejorar la productividad en la economía al contar con recursos humanos con mejores niveles de vida.

Tal como se señaló, el Estado mexicano mantiene relaciones económicas, políticas, sociales y administrativas con diversos sectores de la sociedad en su conjunto; lo cual implica considerarlos en el proceso de reforma. Se considera que la reforma del Estado mexicano como proceso de "autorreforma", es producto del propio aparato gubernamental, reducida a medidas tendientes a eficientar la gestión gubernamental, redimensionar al sector público (sobretodo el paraestatal) desregular los procesos económicos y racionalizar el gasto público; se pretende

con ello mejorar la capacidad de las instituciones ante el desafío económico y social.



## II.- Modernización en la Administración Pública Mexicana.

### 1) Modernización y Administración Pública.

Cuando hablamos de modernización nos referiremos a un concepto polémico por naturaleza, entendido como un proceso continuo, dialéctico, permanente y que no tiene temporalidad. Modernizar, citando la definición del Diccionario de la Lengua Española, equivale a "dar forma o aspecto moderno a las cosas antiguas"; si adjetivamos este concepto, la complejidad se multiplica, se hablaría de modernización del Estado, modernización política, modernización económica, modernización administrativa.

La modernización implica el concepto de "forma", o mejor de una forma moderna; reformar implica "volver a formar". En esta perspectiva el Estado no se reforma, necesitaría volverse a formar, entonces se moderniza; sin embargo, en el enfoque dado a la reforma del Estado se refiere en cuanto éste toma una nueva forma dentro del capitalismo.

El Dr. Guerrero en su obra El Estado en la era de la modernización analiza diversas teorías y enfoques de ésta, tales como el desarrollo de capacidades políticas, como acontecimiento histórico etc. Para el presente trabajo se tomará la relativa a la modernización como desarrollo político y administrativo, en este sentido señala "...el desarrollo político se refiere al desenvolvimiento de las facultades del Estado para incrementar su

nivel o grado de gobierno, no para disminuirlo, y efectivamente corre aparejado al desarrollo administrativo porque las dependencias públicas son las responsables de responder positivamente a las exigencias cambiantes y renovadas de una sociedad modernizada." (Guerrero, 1992: p. 81.)

En este esquema, la modernización supone la evolución de la sociedad hacia su integración ( Ugo Pipitone. La Jornada, 11-I-94, P. ), derivándose de ello su conformación como país. Sin embargo, hoy en día observamos que la modernización impulsada por el Estado mexicano fundamentalmente a inicios de la década pasada, ha originado una "fragmentación social" permanente.

Un Estado socialmente legitimado, tendría que abocar sus esfuerzos a elevar los indicadores de bienestar social y favorecer la integración nacional. El problema, -en este sentido- del Estado Mexicano, no sólo es técnico, refiriéndonos al tamaño y eficacia de la estructura gubernamental; sino también de legitimación social; la cual, es producto de la capacidad del Estado como factor de integración social.

El concepto de modernización en esta orientación supone la satisfacción de demandas sociales y evolución de conquistas de la sociedad, entendidas como logros que dan pauta a programas de bienestar social (seguridad, salud, asistencia social etc.).

Históricamente debido al crecimiento del sector gubernamental, se ha calificado de "obeso" al Estado mexicano. Lo que en realidad se aprecia es una deformación del régimen federal y una excesiva centralización gubernamental y administrativa. No habremos de referirnos a determinar si el número de empleados del sector público es insuficiente o exagerado, éste debe darse en un esquema de redefinición de los medios y fines del Estado moderno y una redistribución de competencias entre la federación y las entidades.

2) *La Modernización Administrativa, evolución histórica y situación actual.*

La Administración Pública como instancia intermedia e intermediadora entre el Estado y la sociedad "...se entiende así como un vehículo útil para hacer más coherentes las medidas que toma el Estado y ampliar los consensos necesarios sobre las decisiones políticas incluidas en los proyectos gubernamentales." (Pardo, 1991: p. 11), y agrega "...la administración pública ejecuta, pero también representa intereses de los medios donde interviene y de los grupos a los que sirve que actúan como clientelas." (Pardo, 1990: p. 212).

Respecto a la unidad político-administrativa de la administración, el Dr. Guerrero señala "...hemos propuesto la visión integral de la administración pública como dominio

político y como dirección administrativa... podemos identificar gobierno, administración pública y poder ejecutivo, independientemente de los matices y considerandos que se puedan atribuir a cada concepto; esencialmente son lo mismo: la acción, la relación, y la delegación del Estado en la sociedad, es decir el vínculo del Estado Político y la sociedad civil." (Guerrero, 1981: p. 25).

Para entender la evolución administrativa en México se debe ir a la par con el desarrollo estatal, determinado a su vez por la intervención del Estado en el proceso económico.

A partir del movimiento revolucionario de 1910, la rectoría del Estado buscó compatibilizar el desarrollo capitalista (crecimiento económico) y promover la justicia social, partió de un orden constitucional e implicó la instauración del modelo intervencionista del Estado; fue acentuándose la participación en las décadas siguientes, incluso al grado de concentrar el poder y así legitimar decisiones económicas y políticas.

En referencia a la modernización administrativa y de acuerdo con Ma. del Carmen Pardo, cuando menos existen dos enfoques :

- a) Como componente del sistema político y subordinada a él.
- b) Como elemento independiente, es un conjunto de respuestas técnicas a la evolución administrativa.

(Pardo, 1991:p. 15)

La modernización administrativa como elemento independiente daría mejores resultados, aunque propone e implementa respuestas técnicas, al no estar subordinado al sistema político tiene más margen de acción. No debemos confundir la subordinación del sistema político con el carácter político de la administración. El primero es un universo mucho más amplio y complejo, mientras que el carácter político se refiere a la unidad político-administrativa de la acción gubernamental.

Históricamente la modernización en la administración ha tomado 3 formas institucionales :

- a) Como criterios o normas técnico-jurídicas, pretende regular el área de intervención del Estado y justificar la toma de decisiones políticas centralizadas.
- b) Como relación entre la acción administrativa y el desarrollo (se destacan esfuerzos de programación, planeación y coordinación)
- c) Como recurso para distribuir beneficios, dentro de los proyectos políticos se implementan reformas a fin de agilizar las actividades del aparato administrativo e incrementar el consenso social. (Pardo, 1990:p.207)

La primera forma en México puede apreciarse de 1940 a 1960 aproximadamente, se observa una subordinación de la modernización al mandato político. La segunda de 1960 a 1980 adquiere cierta autonomía y se refleja en las medidas implementadas referentes

a la planeación, programación y control de las actividades administrativas. Finalmente, la tercera forma puede identificarse a partir de 1980, donde nuevamente se presenta una subordinación de la modernización administrativa al mandato político; la prioridad, se entiende, es brindar atención a la solución de la crisis que se desató en nuestro país a inicios de la década pasada.

Así, la modernización administrativa "...es entendida como la adecuación y ajuste de la acción estatal, para que el flujo de acciones predominantes en una sociedad tengan la coherencia y organización necesarias." (Pardo, 1990: p. 207).

Sin embargo a finales de la década de los setenta la Administración fue limitada, por un lado, como parte del proyecto político - como programa de reforma- y, por otro, aunque estos programas de reforma se les asignaron recursos, no contaron ni con el tiempo ni continuidad necesarios para lograr resultados como incrementar el grado de eficiencia y calidad profesional de los servidores públicos.

Ma. del Carmen Pardo refiriéndose al sexenio del Lic. Jose López Portillo (1976-1982) explica que en este periodo se propuso una reforma que diera cauce a la participación de diversos sectores, además se debía "dar vida" a las estructuras institucionales y adecuarlas con los propósitos políticos. Cabe señalar, como resultado de esos esfuerzos, algunos cambios en la estructura de

la administración y la expedición de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en diciembre de 1976.

A partir de 1982, no se habla de reforma administrativa sino de mejorar la estructura gubernamental y apoyar el servicio civil. Sin embargo, la crisis económica que se desató a inicios de la década pasada impuso una nueva modalidad, se subordinaron los cambios y mejoras al aparato administrativo a la atención de la crisis ya mencionada; se habló así de una "racionalidad económica".

Nuevamente se habló en el discurso de la modernización, de la estructura y funcionamiento del aparato administrativo; se pretendía corregir desviaciones y esa iniciativa de reforma se subordinó a la atención de la crisis de ese periodo. La autonomía lograda por la administración pública respecto del proyecto político en décadas anteriores se diluyó; adquirió nuevamente un sesgo instrumental, se pretendía una estructura más ágil y eficaz.

Es importante destacar que "En administración pública, los criterios de racionalidad y eficiencia deben estar permeados (sic) preponderantemente por razones políticas, de las cuales dependerá su adecuada aplicación." (Guerrero, 1992:p. 148 )

El gobierno del Lic. de la Madrid enfrentó a la crisis económica con los procesos de "reordenación económica y el cambio

estructural"; para la primera, eran necesarios finanzas públicas sanas, así se revisaron 1155 entidades con que contaba el sector paraestatal a fin de venderlas, liquidarlas, extinguirlas o fusionarlas.

El crecimiento de instituciones, estructuras y funciones del sector gubernamental en décadas pasadas, anteriores a la de los ochenta, fue notable. De esta forma, la presencia del sector paraestatal estuvo ligada al desarrollo del país y a la respuesta que tomó el Estado en la rectoría económica. Así, se fueron incorporando innumerables entidades en el sector paraestatal, las cuales, debido a los momentos críticos de inicio de la década pasada, tuvieron que transferirse, fusionarse, extinguirse o venderse.

Discutir sobre el tamaño adecuado de la administración es generar una polémica incluso hasta innecesaria. Lo que conviene analizar es la definición de funciones del Estado moderno y la nueva forma del Estado mexicano, mas allá de aspectos meramente cuantitativos. Al respecto y utilizando palabras del Dr. Chanes Nieto: "...el tamaño de la administración debe ser el adecuado que le permita cumplir los fines que persigue el Estado mexicano." (Conferencia presentada en el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, septiembre 23 de 1993)

Resumiendo, la crisis económica que se acentuó al inicio de la década pasada orilló a que la modernización administrativa se



fuera diluyendo "...hasta llegar a confundirla con simplificación administrativa y se la identificó con recortes, congelamiento o cancelación de plazas y partidas presupuestales, que no correspondían necesariamente a la voluntad de racionalizar los procesos administrativos, sino a los problemas que surgieron con la crisis económica. Un ejemplo en este sentido, es la reducción drástica del sector paraestatal que se ha dado en los últimos años." (Pardo, 1991. p. 13.)

El proceso de modernización administrativa se va perdiendo, conforme las energías y la atención del sector gubernamental se dirigen a la atención de la crisis. Asimismo, la implementación del servicio civil queda aplazada.

La administración del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) propuso estabilizar la economía; luego de obtener recursos y reactivar la economía, se propuso un nuevo esquema de modernización que pretendía promover la apertura al exterior y una desregulación económica; la meta era lograr el crecimiento en el PIB, reducir la inflación y lograr mayor bienestar de la población; sin embargo, en este esquema queda fuera la modernización administrativa, incluso, no se le considera como estrategia del programa de gobierno.

En el presente gobierno (1988-1994) se habla de modernización -no propiamente administrativa- como puede apreciarse y se enmarca en un contexto más amplio, valga decir, en las relaciones

con la sociedad. En este sentido, según Calderón, el proyecto político de la tecnoburocracia en México se dirige fundamentalmente a :

- 1) El reforzamiento del poder ejecutivo a través de una intensa actividad legislativa.
- 2) Institucionalización de la crisis (reconocimiento).
- 3) Despolitización de las demandas sociales y conversión en actos administrativos (toda demanda debe ser organizable, la política en el terreno electoral).
- 4) Subordinación de las acciones de gobierno a un proyecto de modernización de la sociedad en su conjunto; este concepto comprende instituciones del sistema político y de la propia sociedad.
- 5) Surge un lenguaje más técnico, propio de un periodo de transición. (Calderón, 1988: p. 96)

Como puede apreciarse, referirse al concepto de modernización implica considerarla como aspecto de desarrollo integral; la hay industrial, de gobierno, política, económica e incluso administrativa, hemos tratado a esta última ejemplificando como queda fuera del programa de gobierno. En este contexto, el concepto de modernización está enmarcado en un paradigma neoliberal que acusa de incapaz al Estado interventor por no poder atender debidamente las demandas sociales pero convendría reflexionar si realmente ¿ es éste es el contexto válido ?.

La modernización administrativa se impulsa desde el gobierno mismo; la modernización política, como reclamo constante expresado en participación social, es organizada y enmarcada en los procesos electorales; los orígenes de ambas formas de modernización (administrativa y política) son distintos. Al respecto desde el ámbito gubernamental se considera que si bien el orden administrativo de la casa puede esperar, las presiones externas deben atenderse inmediatamente; éstas se refieren al ámbito social pero también a las presiones para implementar reformas económicas impuestas por los grandes organismos financieros internacionales.

"Los problemas que actualmente enfrenta el sistema político mexicano (entendiendo como sistema político el conjunto de órganos de decisión político-administrativos, los partidos políticos in toto -tanto el de y del gobierno, como los de oposición y las centrales corporativas de asalariados y dueños de los medios de producción) no son problemas de naturaleza estrictamente económica. El sistema no sólo enfrenta un problema de 'racionalidad económica'. Sus problemas son de 'racionalidad social' y de racionalidad política..." (Calderón, 1988: p.127.)

En este sentido, el aspecto de racionalidad social implica encontrar salida a la participación social que carece de espacios para desplegar su actividad. La racionalidad política está enfocada a desentrañar lo relativo a una ausencia de teoría

política que rebase el aspecto electoral ésto es, lograr una nueva percepción de la política.

La modernización del Estado mexicano sólo será posible si se fomenta una modernización administrativa, la cual "...no puede por tanto entenderse al margen de la política; ésta es la referencia obligada de aquélla. La modernización administrativa, a su vez modifica patrones de comportamiento político referente a la forma y mecanismos de interacción de la ciudadanía con la autoridad." (Limón, 1992: p. 166, en **RAP** # 82.)

Se debe lograr un equilibrio entre la participación ciudadana y una administración competente como materialización de una interacción y complementareidad Estado-Sociedad. Si se fortaleciera la sociedad, se apoyaría a la administración en el ejercicio de sus funciones y esta última canalizaría esa participación en la definición de problemas y propuestas de solución; asimismo se debería conciliar la diversidad de intereses y hacer prevalecer el interés general, ello implica una corresponsabilidad Estado-sociedad. El Estado, a través de su administración, aprovecharía y encauzaría la creatividad social en la elaboración y aplicación de proyectos de gobierno.

La modernización requiere de una nueva cultura administrativa que permita equilibrar la técnica y la política como elementos fundamentales para la toma de decisiones públicas.

"La administración mexicana para vencer los desafíos de antaño insatisfechos, los de nuestra hora y los futuros, [deberá fortalecer] a sus organizaciones depurándolas, acercándolas al habitante, destinándolas a realizar lo esencial de la manera mas simple, fomentando la participación en sus tareas de la ciudadanía, con responsabilidad compartida y visión también del porvenir." (Chanes Nieto, 1989: en RAP # 73: p. 13)

Lo anterior, implica un nuevo esquema de integración nacional, donde las tareas del administrador dejan de ser técnicas y se convierten esencialmente en políticas y de organización social; se construye un nuevo reto para los administradores públicos, reto que debemos asumir.

En este orden de ideas, Rolando Cordera y Carlos Tello señalan: "La experiencia reciente ha demostrado por lo demás, y con todas las deficiencias que se quiera, que entre los técnicos y los administradores públicos se generan actitudes permeadas y permeables por la situación que interna y externamente encara hoy el país. Encuadrar estas ideologías y actitudes particulares en el proyecto nacionalista puede no sólo coadyuvar a la formación de un bloque de técnicos con conciencia política y social donde descansa el desarrollo del proyecto. Además, a través de la discusión y el diálogo abiertos, y de una difusión efectiva de los problemas asociados al quehacer administrativo, se puede ampliar al horizonte ideológico y el comportamiento político de

los que hoy forman filas [de la administración pública]..."

(Cordera, 1985: p.133-134.)

### III. - *La Lotería Nacional para la Asistencia Pública.*

#### 1.) Antecedentes.

Los juegos de azar tienen gran tradición en nuestro país. Desde los aztecas era común que los señores del imperio participaran en un juego denominado "patolli", semejante al de los dados; en el cual según el Códice Magliabechi se arrojaban frijoles y piedrecillas pintadas con pequeños puntos en un tablero, generalmente dibujado en un petate. Según Fray Diego Durán, los aztecas apostaban joyas, esclavos, tierras o hasta ellos mismos.

Los conquistadores españoles introdujeron el juego de naipes en América y como algunas veces se apostaba oro, provocaba constantemente discusiones y peleas.

En 1769 el rey Carlos III expidió por mandato real un decreto para la creación de la Real Lotería de la Nueva España.

En 1770 fue autorizado el plan y reglas de la Real Lotería que fueron distribuidos entre los interesados. Aquélla Lotería se constituyó por un director, un contador y un oficial mayor; además se nombraron colectores necesarios para la venta de las acciones y un escribano para dar fe en todos los actos de la Institución.

En 1781, la Lotería realizó el primer acto de beneficencia cuando el Virrey Don Martín de Mayorga decretó que se utilizara el 2% de fondos para sostener el Hospicio de los pobres, acción que con el tiempo se extendió a otras instituciones.

Hasta antes de la Independencia la Lotería había demostrado ser una buena fuente de ingresos, donde el clero, el ayuntamiento y el Consulado obtenían dinero. A raíz del inicio del movimiento de Independencia se suspendieron actividades que hasta ese entonces habían generado utilidades por más de tres millones de pesos.

Ante la difícil situación por la que atravesaba la corona en la época de la Independencia se decidió instrumentar las "loterías forzadas" en las que se obligaba al público a comprar billetes de Lotería sin obtener respuesta popular favorable.

Al consumarse la Independencia la Lotería se encontraba en pésimas condiciones, al grado de casi desaparecer. Sin embargo, en 1825 se expidió un reglamento que estableció que la renta de la Lotería quedaba en manos del Ministerio de Hacienda.

En 1842 mediante un decreto expedido se consignó la Lotería a la Academia de San Carlos.

Con Benito Juárez como presidente se decretó la creación de la Lotería Nacional prohibiéndose cualquier otra; los recursos obtenidos ayudarían al sostenimiento de las escuelas de Bellas



Artes, de Agricultura y la Casa de Cuna. Leonardo Cuevas es el autor del reglamento de Lotería que consta de 67 artículos, en ellos se determinó el monto de los premios y la forma de realizar los sorteos; con este documento se elevó el rango de la Lotería y se consolidó la confianza del público.

En 1873 se creó la Lotería de la Beneficencia Pública, a finales de 1891 se estableció como "...una empresa de juegos de azar sostenida y explotada en favor del erario público" (Gutiérrez Trejo, Antonio en Novedades, 29-Sep-93:p.1)

En 1915 Don Venustiano Carranza suprimió la Lotería y fue reestablecida por Adolfo de la Huerta en 1920 como Lotería para la Beneficencia Pública.

En 1940 el general Lázaro Cárdenas decretó el reglamento que establecía el Consejo de Administración y se asignó el nombre de Lotería Nacional para la Asistencia Pública ( vid Fracción IV del Art. 10 de la Ley de Secretaría y Departamentos de Estado).

En el periodo de 1941 a 1946 el presidente Manuel Avila Camacho reafirmó la estructura y funciones de la Lotería Nacional como organismo oficial, dependiente del Poder Ejecutivo Federal supeditada a la Secretaría de Asistencia Pública.

El 15 de Enero de 1943 se expidió la Ley sobre Lotería Nacional y es hasta el 14 de Enero de 1985 cuando se publicó su Ley orgánica

(que abrogó la Ley de 1943) y su correspondiente Reglamento Interior el 24 de julio del mismo año y son las disposiciones que constituyen la base legal que la rigen.

## 2) Naturaleza, objeto y fines.

La Lotería Nacional es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propios. Cuenta con su propia Ley Orgánica publicada en el Diario Oficial del 14 de enero de 1985 y su Reglamento Interior expedido el 24 de julio de ese mismo año, así como la estructura orgánica que se presenta en el Anexo 1.

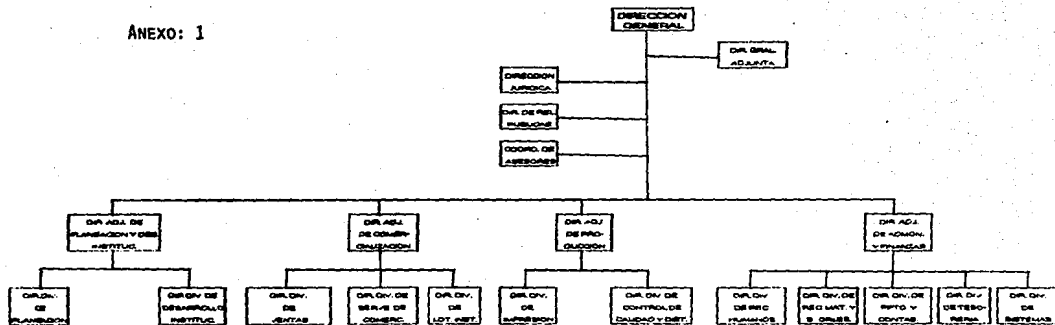
Las funciones genéricas de las principales áreas tomadas del Manual de Organización de Lotería Nacional de 1987 son las siguientes :

Junta Directiva.- Estudiar, evaluar y aprobar, en su caso, los lineamientos, normas y políticas de actuación, así como los planes y programas de operación que regulen el adecuado funcionamiento de Lotería Nacional, que son sometidos a su consideración por el Director General.

Dirección General.- Implantar la correcta, eficaz y oportuna ejecución de los acuerdos y disposiciones provenientes de la Junta Directiva, a través de la dirección, evaluación y control

ESTRUCTURA ORGANICA DE LOTERIA NACIONAL

ANEXO: 1



de las operaciones que se efectúan en la Institución; administrando los recursos humanos, materiales y financieros, patrimonio de la Institución, de acuerdo a las políticas fijadas por la Junta Directiva y estipuladas en las normas y lineamientos que señales el Ejecutivo Federal.

Dirección General Adjunta.- Dar cumplimiento a todas aquéllas funciones que por su cargo, le sean delegadas por el titular de la Institución.

Contraloría.- Supervisar que los sistemas de control interno sean los adecuados y se apeguen a los lineamientos y normas establecidas por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y vigilar que los mismos se lleven a cabo por las áreas responsables, verificando el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que rigen el funcionamiento de la Institución. Así mismo, vigilar que los aspectos organizacionales y de procedimientos operativos, se realicen de acuerdo a la normatividad vigente, y supervisar, verificar y evaluar los aspectos económicos y registros operacionales de las diferentes áreas de Lotería Nacional, informando las irregularidades que se presenten respecto a la actuación de los servidores públicos de la misma.

Dirección Jurídica.- Asesorar a la Dirección General en todos aquéllos aspectos legales que afecten a los intereses de la Institución, así como representar, atender, tramitar e intervenir

en materia legal en los asuntos que se susciten, afecten o interesen a la Entidad, formulando las gestiones o promociones que procedan, ante las dependencias o autoridades correspondientes y elaborar la reglamentación interna y proyectos de normas legales que coadyuven al adecuado funcionamiento de la Institución.

Dirección de Relaciones Públicas.- Atender, coordinar y realizar todo tipo de eventos y actividades que tengan como finalidad reflejar una imagen positiva de la Institución, coordinándose y estableciendo para tal efecto relaciones cordiales con organismos públicos y privados.

\* Coordinación de Asesores.- Coordinar las diversas asesorías que prestan apoyo a la Dirección General en lo relativo a las actividades encaminadas al logro de objetivos y metas institucionales.

\* Dirección Adjunta de planeación y Desarrollo Institucional.- Planear y dirigir los proyectos institucionales y coordinar la implementación de todos aquéllos proyectos que involucren varias áreas, así como el desarrollo de nuevos productos y proyectos de desarrollo social, apoyando las actividades de la entidad y del Gobierno Federal en el fortalecimiento de ayuda a la asistencia pública. Asimismo, asesorar y apoyar a las diferentes áreas de la institución en los aspectos de planeación y estudios que se requieran.

\*Dirección Adjunta de Comercialización.- Planear, dirigir y organizar la revisión, venta y devolución del billete de Lotería Nacional, así como la celebración de sorteos; con el fin de procurar óptimos resultados en la comercialización del billete.

\* Dirección Adjunta de Producción.- Planear, organizar y dirigir todas las actividades que permitan la óptima y oportuna distribución de los billetes de los diversos juegos, así como de formatos administrativos, material publicitario y demás trabajos que la superioridad indique.

Dirección Adjunta de Administración y Finanzas.- Planear, coordinar y verificar el cumplimiento de las políticas establecidas para el desarrollo funcional de las actividades inherentes al manejo de los recursos humanos, al establecimiento de sistemas computarizados al control y manejo de los recursos financieros con que cuenta la institución y lo relativo a los servicios generales y de apoyo administrativo necesarios para la entidad.

Por último, en virtud de ser el área responsable de la instrumentación y control de la Lotería Instantánea, fue creada una Dirección Divisional, dependiente de la Dirección Adjunta de Comercialización, cuya función es: planear, coordinar y dirigir el diseño, venta y distribución en el mercado del billete de Lotería Instantánea, aplicando las políticas y estrategias para la operación comercial de distribuidores y detallistas.

Cabe aclarar que a las áreas que les antecede un asterisco (\*), fueron reestructuradas en 1990 y para estas fechas se realiza una actualización de objetivos y funciones de las mismas; manejándose como se han presentado.

El objetivo de Lotería Nacional -citando el Art. 2 de su Ley Orgánica- es "...apoyar económicamente las actividades a cargo del Ejecutivo Federal en el campo de la Asistencia Pública, destinando a ese fin los recursos que obtenga mediante la celebración de sorteos con premios en efectivo.

"Dichos recursos, una vez deducidos el monto de los premios, reintegros y gastos de Administración, así como el importe que se asigne para formar e incrementar las reservas y garantías a que se refiere esta Ley, serán entregadas a la Tesorería de la Federación para el cumplimiento de su destino específico"

Se enmarca en el Sector Financiero coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y tiene su sede en la Ciudad de México.

Respecto a su Organismo de Gobierno, en los Arts. 4o. y 5o. de su Ley Orgánica se establece :

" Art. 4o.- La Administración de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública estará a cargo de :

- I.- La Junta Directiva, y
- II.- El Director General...

"Art. 50. La Junta Directiva estará integrada por seis miembros y será presidida por el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, siendo los demás integrantes de la misma los titulares de la Secretaría de Gobernación, de Programación y Presupuesto y de Salubridad y Asistencia y dos personas designadas por el Presidente de la República; una de las cuales fungirá como Director General."

Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) ha canalizado cada vez mayores recursos a través de la Tesorería de la Federación para atender las directrices marcadas por el propio Ejecutivo Federal en materia de asistencia social, además de los diversos apoyos a diferentes comunidades del país como construcciones, aportaciones, donativos etc. ( Anexo 2 )

Por último, LOTENAL es un Organismo público descentralizado sujeto a control directo, por ello está obligado a presentar anualmente a la Cámara de Diputados la cuenta de la Hacienda Pública Federal, documento en el cual se señalan las tendencias, razones o causas que originan variaciones entre lo real y lo proyectado originalmente.

### 3) Marco Jurídico.

La normatividad que regula la organización y funcionamiento de LOTENAL como organismo público descentralizado de la



A N E X O 2

APORTACIONES REALIZADAS POR LOTERIA NACIONAL.

1982 - 1993

( EN PESOS )

1982	\$ 1,860'006,921.13
1983	\$ 4,048'868,584.98
1984	\$ 6,437'200,000.00
1985	\$ 11,290'000,000.00
1986	\$ 19,543'000,000.00
1987	\$ 37,199'000,000.00
1988	\$ 120,908'910,000.00
1989	\$ 192,432'000,000.00
1990	\$ 273,893,830,000.00
1991	\$ 454,075'447,000.00
1992	\$ 500,100'000,000.00
1993*	\$ 146'011,520.00

---

\* El periodo comprendido es de enero a mayo y se expresa en nuevos pesos ( N \$ ).

Fuente : De 1982 a 1991. Archivo General e Histórico de la Lotería Nacional.

Para 1992 y 1993. Informe de la Dirección Adjunta de Comercialización., Junio 1993

Administración Pública Federal parte de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su Art. 90 señala:

"Art. 90.- La administración pública federal sera centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios de orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Las leyes determinaran las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos." (Constitución Política, 1993. P.76-77)

En el siguiente nivel con diferentes adiciones y reformas desde su origen en diciembre de 1976 está la Ley Orgánica para la Administración Pública Federal que establece sus bases de organización, fundamentalmente en sus arts, 3o., 9o., 45o., 48o. y 49o.

Así mismo, debe considerarse la reglamentación del Art. 90 Constitucional en la Ley Federal de entidades paraestatales (14-mayo-1986), la cual "...tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la administración pública federal" (Art. 1o.-); se define cómo se constituye un organismo descentralizado, cómo deberá estar

zado y la forma en qué funciona, cómo deberá registrarse, cuáles serán sus objetivos y bajo qué condiciones operará y finalmente cómo será controlado y evaluado.

A fin de modernizar el sector paraestatal y convertirlo en un instrumento más eficaz, eficiente y productivo que esté a la altura de los nuevos requerimientos del país se expidió el 26 de enero de 1990 el Reglamento de la Ley Federal de Entidades paraestatales. Aunque fundamentalmente trata a las empresas públicas; en la definición de su ámbito de acción abarca el conjunto de las entidades paraestatales y se refiere a la constitución, extinción, organización, control y funcionamiento de las mismas; se definen cuáles son los requisitos que deberán observar sus titulares, de los órganos de gobierno, de su operación; así como de la vigilancia, evaluación y control.

Con relación al sector paraestatal, -aunque tiene antecedentes muy remotos- es hasta 1976 con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal cuando verdaderamente se actualiza la legislación en esta materia y se establecen medidas y mecanismos de control (el antecedente más inmediato es la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1958). La legislación, por tanto, simplemente no se había revisado o resultaba obsoleta.

Algo similar sucede con la legislación de LOTENAL, fue hasta el 15 de enero y 24 de julio cuando se publicaron su Ley Orgánica y Reglamento Interno respectivamente, que en conjunto definen la

naturaleza, objetivo, organización y funcionamiento de la Institución; su antecedente inmediato fue la Ley sobre la Lotería Nacional de 1943.

En términos generales se han descrito las principales leyes y reglamentos de carácter administrativo que conforman el marco Jurídico de Lotería Nacional. A continuación, se presentaran los principales esquemas de modernización al interior de la misma entendidos como la capacidad de ofrecer novedosos productos que respondan a las necesidades planteadas en nuestro tiempo y obtener mayores recursos para la asistencia pública.

#### 4) La modernización en Lotería Nacional.

##### 4.1.- Concepto.

La "vertiente estructural" de la modernización implica una visión integral y un análisis completo del ámbito de acción (en este caso el administrativo), se va trastocando hasta llegar a un "nivel instrumental" que dirige sus esfuerzos al funcionamiento de una Institución u organización determinada, parcializando así su cabal acepción.

En este contexto, surgen nuevos términos que guardan estrecha relación con esa idea de modernización (instrumental), tales como eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad.

La Lotería Nacional -por su naturaleza y fines- genera recursos propios en forma superavitaria, por lo cual no existen políticas de endeudamiento ni recibe subsidios del Gobierno Federal. Sin embargo, al interior de la Institución se tienen contempladas estrategias de crecimiento a corto y mediano plazos fundamentalmente, tendientes a desarrollar nuevos esquemas de comercialización tales como el proyecto de venta de Lotería en el extranjero y el lanzamiento de la "Lotería Instantánea".

La modernización fue asimilada en LOTENAL a partir de conceptos simples de eficiencia, eficacia y productividad; como el abrir nuevos canales de comercialización, lanzando nuevos productos al mercado, que por su naturaleza moderna quedarían insertos en un entorno caracterizado por la innovación tecnológica y la apertura comercial de la Institución con la finalidad de generar mayores recursos para la misma.

#### 4.2.- Implementación del sorteo "Lotería Instantánea".

##### a) Antecedentes.

La LOTENAL proyecta y realiza diversos sorteos tradicionales denominados "mayor" los martes, "superior" los viernes, "zodiaco" los domingos; así como "especiales y magnos" en fechas históricas memorables, como el 5 de mayo, 15 de septiembre etc.

De los ingresos provenientes de la venta de billetes se destina el 65 % para pago de premios y el resto es divisible entre las aportaciones a la Secretaría de Salud (Programas de Asistencia Social), donativos, construcciones y gastos de administración de acuerdo con lo determinado por la Junta Directiva de la Institución que funge como su órgano de gobierno.

La modernización socioeconómica del país requiere de la oferta de nuevos productos por parte de Lotería Nacional que permitan insertarla en el esquema descrito.

Ante ello, la Institución mostró su capacidad creativa en la tarea de diseñar mas y mejores sorteos vigentes y actuales que le permitieran obtener mayores recursos e incrementar sus aportaciones a la asistencia pública.

La Dirección Adjunta de Planeación y Desarrollo Institucional de LOTENAL elaboró una propuesta de venta de Lotería tradicional en el extranjero (julio de 1990) que pretendía fundamentalmente:

"Para esta gran tarea [de modernización] estamos creando nuevas estrategias y renovados programas que nos lleven a fortalecer los esquemas económicos y comerciales del país...

"En este proceso de modernización integral, México busca exportar no sólo bienes y servicios y no sólo mano de obra y la Lotería Nacional para la Asistencia Pública es un servicio de alta

rentabilidad y con gran demanda en el exterior." (Proyecto de venta en el extranjero, 1990:p.1)

Este proyecto fue presentado a la Junta Directiva de la Institución y en él se hace un análisis de las distintas loterías que se venden en los Estados Unidos y las ventajas que presenta la nuestra, sobre todo en el porcentaje de reparto de premios, asimismo se establecen asimismo, las formas de venta a través de agencias de suscriptores entregándoles certificados de compra.

De esta forma se atendería la demanda de Lotería nacional en una primera instancia en Estados Unidos que sería dirigida fundamentalmente a la población hispanoparlante, comenzando exclusivamente con los sorteos magnos.

Los cálculos realizados arrojan un ingreso total de \$5,000'000,000 de viejos pesos durante el primer año de ventas que se irían incrementando hasta llegar a \$105,000'000,000 en el quinto año.

Por último, se establecen las formas de operación de la agencias de suscripción y un programa de sorteos para los primeros 5 años de operación. Se estima que el costo de introducción de Lotería a los Estados Unidos sería de \$10,000'000,000 aproximadamente.

Como puede apreciarse este proyecto resulta muy interesante, sin embargo no fue aprobado por la instancia correspondiente: la

Junta Directiva. En este sentido, el Art. 6o. de la Ley Orgánica señala:

Art. 6o.- Párrafo IV

"Aprobar las bases para la realización de distintas clases de sorteos".

En lo que respecta a la Lotería Instantánea (LI) tiene antecedentes desde inicio de la década pasada, sin embargo son muy dispersos y carecen de continuidad. Es hasta 1989 cuando se realizaron estudios de mercado y de factibilidad y se encomendó a la Dirección Adjunta de Planeación y Desarrollo Institucional de la LOTENAL, preparar y presentar para acuerdo de la Junta Directiva un proyecto para la implementación de este nuevo sorteo, el cual se realizó en tres fases:

- a) Estudios de mercado y de factibilidad (Justificación del proyecto) que quedaría a cargo de la Dirección mencionada.
- b) El análisis, evaluación y aprobación, a cargo de la Junta Directiva.
- c) Implementación y seguimiento a través de la creación de la Dirección Divisional de Lotería Instantánea.

Para la primera fase y de acuerdo a lo estipulado en el proyecto "la Instantánea", se considera "...que un requisito indispensable del sistema comercial ha sido la búsqueda de nuevos productos y mecanismos de venta, pero también de sistemas



confiables y en este momento de la presentación de buenos instrumentos y alternativas de venta, que también sean rápidos, que permitan alcanzar grandes volúmenes de producción, desplazando la competencia y satisfaciendo los mercados con nuevos juegos, e innovaciones tecnológicas, apoyados en la industria tecnológica y de computación. De ello dependerá alcanzar mejores niveles de productividad y fortalecer la estructura económica de nuestra institución." (Proyecto la Instantánea, 1989: p. 6)

Los planteamientos anteriores, constituyen la justificación para el lanzamiento de este nuevo sorteo, en ellos se analizan los comportamientos de las diferentes loterías a nivel mundial y en especial en los Estados Unidos. Respecto a la LI en México se detallan las características del nuevo juego, su naturaleza, duración en el mercado, sus diseños posibles, los motivos de juego y la forma en que se realiza el sorteo; al respecto se indica "...la implantación de la Instantánea requiere de un sistema de cómputo y la utilización de un programa de software que permita manejar todas las funciones que intervienen en una Lotería moderna." (Proyecto La Instantánea: p.6)

En dicho proyecto se desglosan aspectos relacionados con el funcionamiento y seguridad del nuevo sorteo, se hace un análisis de las ventas de las diferentes loterías en los Estados Unidos y un pronóstico de ventas en nuestro país, las cuales según el

cálculo más conservador arrojarían una derrama de 1.1 billones de viejos pesos en el primer año de operación.

Por último, en el proyecto de referencia se estiman los requerimientos humanos, de inversión, materiales y técnicos para su instrumentación. En una primera etapa se contratarían los servicios de empresas productoras de boletos instantáneos, del software y la correspondiente asesoría técnica. Posteriormente, los boletos serían producidos en México en los talleres de LOTENAL.

La autorización de este sorteo por la Junta Directiva, se dió en la sesión ordinaria del Organo de Gobierno el 22 de junio de 1990 y fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre del mismo año.

En las consideraciones para tal aprobación se destacó: "En cumplimiento a los programas de modernización establecidos por el Ejecutivo Federal, así como para acrecentar su presencia en la vida nacional y ampliar el apoyo económico que la Lotería Nacional para la Asistencia Pública presta a los programas sociales, se diseñó la Lotería Instantánea...

"En virtud de lo anterior y con fundamento en la Fracción IV del Art. 60. de la Ley Orgánica que rige a la Institución, la Junta Directiva aprobó en sesión celebrada el 22 de junio de 1990, las

Basés que regirán los sorteos de la Lotería Instantánea." (D.O.. 4-XII-90 p.7).

Referente a la instrumentación del sorteo que nos ocupa, se creó la Dirección Divisional de Lotería Instantánea dependiente de la Dirección Adjunta de Comercialización que sería la encargada de elaborar y proponer los canales y mecanismos de comercialización del billete instantáneo, así como de su administración y control.

Para tal efecto, se elaboró en esa Dirección en agosto-noviembre de 1990 el "Proyecto para el establecimiento de centros de distribución de Lotería Instantánea", donde se menciona que la distribución y venta se otorgaría en régimen de concesión a particulares bajo las modalidades que más adelante se presentarán:

Su objetivo es "...definir la ubicación y número ideal de centros de distribución de billetes de Lotería Instantánea a nivel nacional, que permita un eficiente inicio de operaciones y un control adecuado de las ventas de este nuevo sorteo; considerando para ello, la regionalización de dichos centros, la población a atender, las ventas totales y la utilidad probable a obtener por cada población y centro de distribución propuesto." (Proyecto para el establecimiento de centros de distribución: p.2 ).

Los centros de distribución debían constituir su red de venta para la comercialización del producto a través de diversos

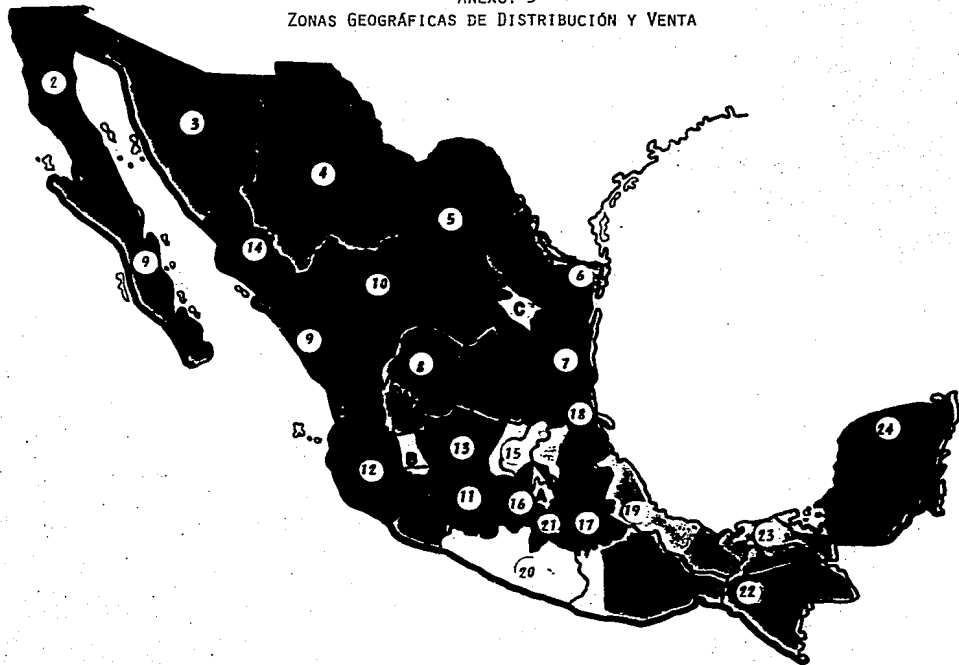
establecimientos comerciales y de uso cotidiano por la población, denominados detallistas.

Se consideró que la mejor opción para otorgar las concesiones (exceptuando las ciudades de México D.F., Guadalajara y Monterrey con sus correspondientes áreas conurbadas) era a través de áreas geográficas definidas; las cuales, una vez delimitadas debían ser atendidas por el distribuidor en la zona. Para tal efecto se debía establecer físicamente el centro de distribución en una de las ciudades de la zona. Se propusieron así 34 centros de distribución en toda la República. (ver anexo 3).

Debemos destacar que de acuerdo a esta división un distribuidor puede intervenir en dos o más estados de la República Mexicana, pero específicamente en las ciudades que le fueron asignadas. Para el caso del D.F., Guadalajara y Monterrey por ser las tres ciudades más importantes del país en términos comerciales, se estableció que el número de distribuidores sería de 7, 2 y 2 respectivamente, los cuales podrían participar libremente en la ciudad y los municipios conurbados que fueron determinados previamente. La distribución propuesta atendía el diverso grado de desarrollo económico y comercial que presentan las distintas regiones del país.

Algunos otros datos de carácter técnico que se tomaron en consideración para el establecimiento de las zonas geográfica de distribución y venta son :

ANEXO: 3  
ZONAS GEOGRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA



- a) El No. de habitantes y la correspondiente población económicamente activa (P.E.A.)
- b) El No. de establecimientos comerciales de diversos giros.
- c) La distancia en kilómetros de las diferentes ciudades con respecto a la ciudad sede.
- d) Cálculo de la venta posible y utilidad bruta.
- e) Participación de las ciudades involucradas en la venta de Lotería tradicional -entre otros-.

Una vez delimitadas las áreas geográficas y aprobado el proyecto en cuestión, se otorgaron dichas concesiones a personas físicas o morales mediante la celebración de contratos comerciales. Asimismo, se elaboraron diversos documentos informativos de apoyo.

Se estipuló que la comisión que obtendrían los distribuidores sería del 10 % sobre el monto de ventas totales, de la cual se otorga el 8 % a los detallistas.

Paralelamente a este proceso, se contrataron los servicios de la empresa norteamericana Scientific Games Inc., quien produciría los billetes instantáneos para la Lotería de México, proporcionaría el software correspondiente, la capacitación y asistencia técnicas; se adquirió asimismo equipo de cómputo a la empresa IBM de México.

Con este sorteo se pretendían captar recursos y abarcar diversos sectores del mercado que no adquirían Lotería tradicional, ofreciéndoles un juego novedoso y confiable, utilizando canales de distribución distintos a los tradicionales (que funcionan con base en sucursales, agencias, expendios y billeteros en el D.F. e interior de la República, dependientes administrativamente de la Institución); tales como establecimientos comerciales de muy diversos giros que dependerían administrativamente del distribuidor, con quien -en última instancia- la Lotería mantendría relaciones comerciales.

Es así como el 25 de febrero de 1991, se lanzó al mercado el 1er. juego de L.I.

## b) Balance.

La LOTENAL genera recursos para la asistencia pública, por tanto el balance propuesto se deberá realizar en función de las ventas logradas a través del desarrollo de diversos juegos que componen este sorteo, los cuales se desglosan en la siguiente forma:

JUEGO	---TOTAL DE VENTA EN N \$ ---		
	TOTAL	MENSUAL	# MESES
1.- Lotería Instantánea	385'974,400	96'493,600	4
2.- Olla de oro	407'951,200	58'278,742	7
3.- Rasca y gana	292'748,000	97'582,666	3
4.- El gato millonario	449'218,400	74'869,733	6
5.- El clásico	365'813,600	30'484'466	12
6.- Máscara vs. cabellera	215'102,400	17'925,200	12
7.- Salga de bruja	88'458,000	16'083,273	5.5
8.- Frío o caliente	32'926,800	10'289,625	3.2
9.- El tesoro del pirata	7'906,800	10'542,400	.75

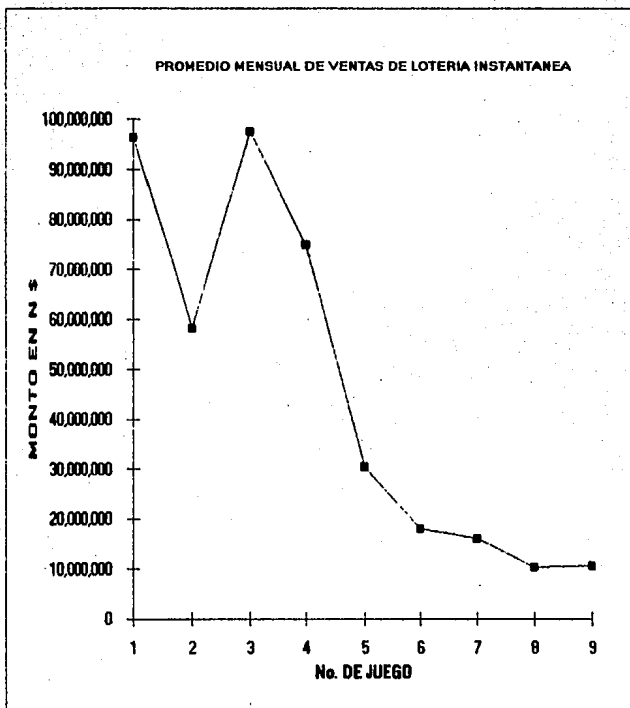
Fuente: Archivo de la Dirección de ventas de Lotería Instantánea.

\* la venta de los juegos 50. y 60. se suspendió al año de haberse iniciado sin que se haya agotado la emisión total, pues así lo estipulan las bases generales del sorteo.

Los juegos 70., 80. y 90. se encuentran en el mercado y sus ventas se acumularon hasta el 26 de Noviembre de 1993. (Veáse anexo 4)



ANEXO 4



Puede apreciarse que existe una caída constante en el monto de las ventas mensuales promedio, sobre todo si se considera un promedio de 6 a 8 semanas para la venta total del producto; ello obedece a múltiples razones, que se mencionarán en el siguiente apartado.

Se deben analizar todos y cada uno de los procedimientos que conforman el diseño, producción, distribución venta y control de LI con la correspondiente capacitación de quienes lo realizan, revisando la estructura y canales de comercialización y proponiendo estrategias razonadas que resulten viables, solamente así puede superarse el rezago que actualmente se presenta. Aunque se siguen arrojando cantidades importantes para la asistencia pública, ello no es justificación de la baja en las ventas.

Ello es un reto para quienes conforman Lotería Nacional, Institución llena de prosapia y tradición. En la medida en que cada servidor público comprenda lo anterior y actúe con verdadera vocación de servicio y formación profesional, se podrá superar la quietud y el conformismo que parecen acosarlos, en esa medida se podrán resolver los problemas que aquejan a esa Institución.

#### c) Perspectivas.

Creemos que son varias las razones que explican la caída constante de las ventas y, por tanto, de los fondos destinados a la asistencia pública, las ventas han disminuído como sigue:

(Millones de N \$)		1 9 9 3		
1991	1992	ene/mayo	ene/dic.*	
Lot. trad.	2'730.5	2'569.7	955.6	2'801.2
Lot. Inst.	1'086.6	989.1	50.6	1'455.0

\* Programado para enero-diciembre.

Datos en millones de nuevos pesos.

Fuentes: Para 1991 y 1992, Informe del Director General a la Junta Directiva (Febrero de 1993.)

Para 1993, Informe General de la Dirección Adjunta de Comercialización.

Se aprecia que las ventas presentan una caída entre 1992 y 1993 de 5.9% y 9% para las Loterías tradicional e Instantánea, respectivamente

Un segundo problema para la Institución lo constituye la cartera vencida que según el Informe del Director General (febrero 1986) asciende a N \$500'000,000 aproximadamente.

La LI depende -como se explicó- para su operación y control de un sistema de cómputo, sin embargo al inicio de 1992 LOTENAL rescindió el contrato a la empresa Scientific Games Inc., proveedora de billetes, software y asistencia técnica sin estar totalmente preparados para suplir estas actividades, improvisando un "nuevo sistema de cómputo" que no ha sido del todo manejado óptimamente, con las consecuencias que ello implica.

En este sentido, se presentan deficiencias en los esquemas de comercialización tales como el inadecuado diseño del billete y deficiente estructura de premios, grandes emisiones, campañas publicitarias mal diseñadas y dirigidas, no presentar los juegos antes de su inicio, nula capacitación y motivación a detallistas-entre otras-.

Con base en lo anterior, proponemos una reestructuración geográfica de las zonas correspondientes a cada distribuidor a nivel estatal, desconcentrar los sorteos a cada distribuidor de acuerdo con sus propias necesidades.

Lotería Nacional aprobaría dichos sorteos, otorgaría billetes asistencia técnica y capacitación a los distribuidores, sobre todo a los que tuvieran problemas, los apoyaría asimismo con campañas publicitarias a nivel nacional.

Para instrumentar estas propuestas, tendrían que analizarse las bases legales y comerciales y determinar el grado de viabilidad del mismo.

La Institución, al coordinar las ventas a nivel nacional, podría planear adecuadamente sorteos locales que se constituirían por emisiones muy pequeñas acordes con las zonas geográficas a las que están dirigidas, el sorteo sería liquidado al momento de recibirse evitando los créditos y cartera vencida de los distribuidores, quienes serían los responsables de la venta,

estableciéndose un margen de tiempo para la devolución en caso de que ésta se presentara.

La Lotería Nacional se abocaría a lanzar "sorteos magnos instantáneos" a nivel nacional, incrementando el precio del billete y los premios ofrecidos en fechas consideradas como históricas a través de los propios distribuidores, quienes informarían del avance de ventas a la Institución realizando las acreditaciones correspondientes en forma semanal.

La segunda opción -menos radical- no necesariamente implica reestructurar las zonas geográficas, incluye medidas tendientes a recuperar la "imagen institucional" que de confianza al público en la forma de sorteo y en los beneficios que se obtienen al participar.

Es necesario el lanzamiento de cada juego en diferentes ciudades de nuestro país a través de eventos públicos, dando a conocer las medidas de seguridad del sorteo y el billete, la seriedad del juego, dar a conocer a los ganadores de premios; convocar a la población a que participe en concursos para el diseño del billete, proponiendo montos de los premios que le gustaría obtener, dar a conocer por medios masivos las características de cada uno de los juegos, cuando inicia, cuando termina etc.

En suma, se pretende de una forma u otra involucrar al conjunto de la población en el diseño e instrumentación de los juegos de

Lotería Instantánea, abriendo canales de comunicación entre la administración de esos juegos (LOTENAL) y la población; informando a esta última lo relacionado al desarrollo de los mismos, Esto significa -utilizando las palabras de Miguel Limón Rojas- "transparencia en la administración."

Ello requiere motivar y preparar al personal a fin de hacerlo más sensible a esos cambios y que actúe en este contexto con verdadera vocación de servicio.

Los servidores públicos, mas allá de estar capacitados en términos técnicos y administrativos, deberán desarrollar su capacidad como encauzadores de propuestas sociales como individuos altamente sensibles, conduciendo aquellas a través de las distintas instancias e incorporándolas a los proyectos y programas de trabajo necesarios para el desarrollo de la Institución en que laboren.

Debemos recordar y reconocer el sentido filosófico e integral de la modernización, sobre todo en el aspecto administrativo, al grado de llegar a instancias concretas como es la Lotería Nacional como caso práctico, y los beneficios que su entendimiento y observancia pudieran generar.

Con esta exposición, más que proponer soluciones se expresan inquietudes, que analizadas seriamente podrían marcar pautas de acción. Ello requiere de la aplicación de conocimientos derivados

del aprendizaje y ejercicio profesional; aspectos que deberán estar indisolublemente de tal forma que permitan la formación de profesionales de la administración con auténtica vocación de servicio tan necesarios para nuestro país.

#### **IV.- Recapitulación y conclusiones.**

El Estado mexicano presenta un cambio de forma dentro del capitalismo, reestructura su participación en los procesos económicos en un contexto de crisis económica, como garante y condición necesarias para adoptar e instrumentar en nuestro país un esquema de corte neoliberal, diseñado e impulsado por grupos económicos internacionales como marco necesario para su expansión.

La crisis económico-política y social que se acentúa a inicios de la década pasada en nuestro país, resulta de una contradicción entre la intervención económica y política del Estado para favorecer la acumulación de capital y al mismo tiempo regular e institucionalizar el conflicto de clases en una etapa de crisis generalizada. De esta forma se observa el carácter de clase del Estado dentro del capitalismo.

En México, el Estado interventor ha entrado en crisis y adquirido la forma neoliberal como resultado de los requerimientos del capital internacional y de las negociaciones Estado-sociedad en la definición de los ámbitos público y privado. Este proceso, queda comprendido en lo que hemos denominado como reforma del Estado.

La sociedad mexicana se ha tornado más participativa en el reclamo de espacios donde pueda realizar diversas actividades;



por lo cual, es necesario diseñar una estrategia general de desarrollo e instrumentar una política pública de bienestar social que eleve el nivel de vida de los mexicanos. Una reforma integral tendría que considerar estos aspectos más que los meramente económicos.

La modernización, entendida como el proceso de dar una forma moderna a las cosas debe involucrar el concepto de desarrollo. En este sentido, en el caso del Estado mexicano para modernizarse sería necesario promover una integración social permanente y atender las necesidades más apremiantes de la población, que permitan incrementar el grado de gobierno a través de la legitimación del mismo.

La relación Estado-sociedad civil se dá a través del Gobierno y su administración, la cual debe evolucionar y modernizarse. Ello implica la adecuación de las actividades estatales a fin de atender, organizar, dar sentido y respuesta a la participación y demandas sociales.

Los cambios y mejoras a la administración pública constituyen la base de la modernización administrativa. Para dar permanencia y continuidad a los mismos es necesario implantar el servicio civil de carrera.

La crisis económica de la década pasada orilló a que la modernización administrativa que se instrumentaba se perdiera y

que los esfuerzos y recurso que se le asignaron se dirigieran a la atención de aquélla. Así, se tomaron medidas tendientes a reestructurar y redimensionar el sector público.

La modernización política expresada en participación social se ha canalizado fundamentalmente al ámbito electoral. Es necesario una nueva concepción de la política y de la teoría política, a fin de encontrar salida a la creciente participación social que busca abrir espacios y que presenta demandas que, necesariamente tendrán que ser atendidas.

La modernización de la administración deberá hacerla competente y lograr un equilibrio con el espíritu participativo que anima a la sociedad (corresponsabilidad).

Las tareas del administrador en este nuevo contexto, dejan de ser técnicas y se convierten esencialmente en políticas y de organización social.

La modernización en Lotería Nacional a su interior es entendida en su nivel "instrumental" y concebida en términos de expansión de nuevos esquemas de comercialización, al ofrecer nuevos productos relacionados con la innovación tecnológica y la apertura comercial.

En la elaboración del proyecto de venta de Lotería Instantánea y en la implementación del mismo, se consideran los elementos

suficientes para alcanzar las metas fijadas, que se miden por los montos de ventas logradas en un tiempo determinado. Un balance del desarrollo de este sorteo refleja una caída constante en las mismas.

Se observa asimismo, que el desplome en las aportaciones destinadas a la asistencia pública de Lotería Nacional son consecuencia de la estrepitosa caída de las ventas y la fuerte cartera vencida de diversos expendedores, billeteros y distribuidores de la Institución.

Las formas y mecanismos para asignar recursos por Lotería Nacional para la Asistencia Pública a través de las aportaciones que realiza (indirectamente) o en forma directa (construcciones, donaciones etc.) no han sido definidas adecuadamente; no existe un sistema de evaluación que determine los resultados generales en la aplicación de dichos recursos.

Las entregas de Lotería Nacional se han dirigido fundamentalmente al sector salud; sin embargo, existen otros rubros como alimentación, vivienda, educación e incluso recreación que finalmente constituyen los mínimos de bienestar social.

Deberán evaluarse la definición y aplicación de políticas públicas de asistencia socialmente construídas, donde confluyan acciones gubernamentales y no gubernamentales, fortaleciendo al ciudadano y sus organizaciones y proveyendo una articulación

entre el Estado y la sociedad civil; donde se definan las prioridades reales, emanadas y propuestas desde la sociedad así como la conformación de un programa integral para su atención.

Los administradores públicos -en este sentido-, requieren estar suficientemente capacitados y actuar como encauzadores de propuestas sociales, las cuales deberán incorporarse en los proyectos y programas de la institución en lo particular y gubernamentales en lo general.

## V.- BIBLIOGRAFIA .

A) Libros consultados.

Aguilar Camín, Héctor. Después del milagro. México, Ed. Cal y Arena, 1989, 296 pp.

Cordera, Rolando y Tello, Carlos. México una disputa por la nación. México, S XXI, 6a. ed., 1985 149 pp.

Espinoza Valle, Víctor Alejandro. Reforma del Estado y empleo público en México. México, INAP, 1993, pp. 23-68

Evers, Tilman. El Estado en la periferia capitalista. México, S XXI, 1985, 230 pp.

González Tiburcio, Enrique. Reforma del Estado y política social. México, INAP, 1991, 127 pp.

Guerrero, Omar. La administración pública del Estado capitalista. México, Ed. Fontamara, 1981, 277 pp.

----- El Estado en la era de la modernización. México, Plaza y Valdés eds., 1992, 149 pp.

Miliband, Ralph. El Estado en la sociedad capitalista. México, S XXI, 10a., 1980, 265 pp.

Munguía Zatarain, Irma y Salcedo Aquino, José Manuel. Manual de redacción e investigación documental I. México, UPN-SEP, Sistema de educación a distancia, 1988, pp. 112-151.

Pardo, Maria del Carmen. La modernización administrativa en México. México, INAP-El Colegio de México, 1991, 157 pp.

Rojas Soriano, Raúl. El proceso de investigación científica. México, Trillas, 3a. ed., 1983, 151 pp.

B ) Documentos y revistas.

Alonso Muñoz, Manuel. Informe del Director General de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública (1er. semestre 1993). México, Sept. 1993, 14 pp.

Ayala Espino, José. "La reforma económica del Estado". S/f., Abril 23 de 1992, p. 10-13.

Cabrero Mendoza, Enrique. "Análisis de la estrategia de repliegue estatal en el sector industrial mexicano" en Revista de Administración Pública # 73. México, INAP, Enero-abril 1989, pp. 85-101.

Calderón Rodríguez, José María. "La ruptura del colaboracionismo de clases y las perspectivas de la democracia" en Testimonios de la crisis V.2. La crisis del Estado de Bienestar. (Coord. Esthela Gutiérrez Garza). México, SXXI-UNAM, 1988, pp.85-128.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Ed. Porrúa, 1993.

Gómez Palacio, Bernardo. "Mecanismos de modernización de la administración pública" en Revista de Administración Pública # 82. México, INAP, Enero-junio 1992, pp. 71-77.

Ley Federal de entidades paraestatales. México, Ed. Porrúa, 1993.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México, Ed. Porrúa, 1993.

Ley Orgánica de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública. (Publicada en el D.O. de fecha 14 de Enero de 1985)

Limón Rojas, Miguel. "La modernización de la administración pública: participación ciudadana y transparencia" en Revista de Administración Pública # 82. México, INAP, Enero-junio 1992, p. 165-178.

Lotería Nacional para la Asistencia Pública. Departamento de Archivo General e Histórico. Diversas aportaciones de Lotería Nacional 1921-1992. México, Agosto 1993. 6 pp.

-----, Dirección Adjunta de Comercialización. Informe general de ventas durante 1992 y 1993 al mes de mayo. México, 1993, 18 pp.

-----, Dirección Adjunta de Planeación y Desarrollo Institucional. Datos básicos octubre-1990-. México, 1990, 28 pp.

-----, Dirección Adjunta de Planeación y Desarrollo Institucional. La Instantánea: un nuevo sorteo de Lotería Nacional. México, 1990, 68 pp.

-----, Dirección Divisonal de Lotería Instantánea. Programa de reforma administrativa. México, 1992, 60 pp.

-----, Dirección Divisonal de Lotería Instantánea. Proyecto para el establecimiento de centros de distribución de Lotería Instantánea. México, 1990.

-----, "El azar y la suerte en la vida del hombre." México, s/a, 11 pp. (mimeo).

-----, Informe anual de actividades y resultados 1990 del C. Director General Manuel Alonso Muñoz. México, 1991, 39 pp.

-----, Informe del C. Director General Manuel Alonso Muñoz (correspondiente a 1992) y seguimiento del acuerdo de la H. Junta Directiva. México, Febrero 1993, 37 pp.

-----, Programa de donativos 1991, 1992, 1993. México, 1993, 35 pp.

-----, Venta de Lotería Nacional en el extranjero (Proyecto). México, Julio 1990, 43 pp.

Nuñez Jiménez, Arturo. "La reforma del Estado". México, Instituto de Administración Pública de Tabasco, 1990, 41 pp.

Olmedo Carranza, Raúl. "Tamaño de la administración pública y su distribución territorial por ámbitos de gobierno" en Revista de Administración Pública # 73. México, INAP, Enero-abril 1989, pp. 33-47.

Pardo, Ma. del Carmen. "La modernización administrativa en México". en La revista del Colegio. México, Colegio Nacional de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, 1990, p. 207-233.

Reglamento Interior de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública (Publicada en el D.O. el 24 de Julio de 1985)

Reglamento de la Ley Federal de las entidades paraestatales. México, Porrúa, 1993.

Romero, Lourdes. El párrafo. Documento Inédito, México, FCPYS-UNAM, 1984.