

56  
2 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL ANTE LA APERTURA DEMOCRATICA EN MEXICO 1994-2000"

**T E S I S I N A**  
QUE PRESENTA  
OSCAR ADOLFO OSORIO NAVA  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)



ASESOR: PROFA SANTA DEL CARMEN GALVEZ CORTES



MEXICO, D. F.

1999

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

279419



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**AL HONORABLE JURADO**

PROF. NOE PEREZ BELLO

PROFA. SANTA DEL CARMEN GALVEZ CORTEZ

PROFA. SILVIA GUADALUPE CABRERA NIETO

PROFA. CARMINA GONZALEZ ALTAMIRANO

PROF. CARLOS HERNANDEZ ALCANTARA

## **A MI MAMA:**

La Sra. Placida Nava Gómez, por ser el pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo, al contar con su vida, amor y espíritu de lucha. Por eso y muchas cosas más, le dedico con todo mi amor y respeto, el logro de esta meta que no sólo es mía sino de ella también.

## **A MI PAPA:**

El Sr. Renán Osorio Moguel, por su eterno recuerdo, comprensión, amor y ejemplo que en todo momento me dio, le dedico con todo mi corazón el presente trabajo.

## **A MIS HERMANOS:**

Juan José, Renán Alejandro, María Guadalupe, Pedro Manuel y Francisco Benjamín, por su amor, comprensión y apoyo recibido en todo momento.

## **A MIS SOBRINOS:**

Renán, Eduardo, Ariana, Jessica, Karina, Oscar, Diego, Paulina, Juan José y Francisco, les dedico el presente trabajo para que lo tomen como un ejemplo de superación personal, tomando en cuenta que no existen barreras con sobrar los deseos de alcanzar grandes metas.

A todas las personas que me quieren y que yo quiero, gracias.

**CON AGRADECIMIENTO ESPECIAL:**

A la Dra. Alicia García Hernández por el apoyo que me brindo en los momentos más difíciles de mi vida, lo cual es inolvidable y tiene un valor incalculable, pues me permitió alcanzar esta meta.

**CON DEDICATORIA ESPECIAL:**

A la Lic. Leticia Thelma Espíndola Arenas, por que con su comprensión y ayuda desinteresada, me motivo a concluir el presente trabajo.

## INDICE

INTRODUCCION.	1
I. La democracia: sistema político, forma de gobierno y modo de vida.	3
I.a. Sistema político.	7
I.b. Forma de gobierno.	8
I.c. Modo de vida.	9
II. La administración pública y su impacto en la vida democrática mexicana.	11
II.a. La relación Estado-sociedad-administración pública.	11
II.b. El papel de la administración pública en la construcción de la democracia.	16
III. Respuestas de la administración pública mexicana ante los reclamos democráticos.	18
III.a. Acciones emprendidas.	18
III.a.1. Organización democrática de los procesos electorales.	18
III.a.2. Federalismo.	22
III.a.3. Profesionalización y ética del servidor público.	28
III.a.4. Redimensionamiento de la administración pública.	31
III.a.5. Rediseño de procesos.	34



III.b. Resultados obtenidos.	36
III.b.1. Transparencia en los procesos electorales.	36
III.b.2. Fortalecimiento al federalismo.	36
III.b.3. Profesionalización y ética del servidor público.	44
III.b.4. Redimensionamiento de la administración pública.	46
III.b.5. Rediseño de procesos.	46
CONCLUSIONES.	48
BIBLIOGRAFIA.	52

## INTRODUCCION

La sociedad mexicana contemporánea, ha dejado de ser estática; se convierte en un actor activo, dinámico, informado y exigente que demanda al Estado, al gobierno y a la administración pública cuentas claras, reclamando un lugar en el escenario político, para contribuir en la construcción de la democracia.

Por ello, el motivo central de esta investigación se enfoca hacia el análisis del papel de la administración pública ante la apertura democrática.

Toda vez que el régimen de partido único ejercido sobre el pueblo mexicano a lo largo de seis décadas, permitió que el entorno social se volviera cada vez más pobre, peligroso e injusto, debido en muchos casos a la impunidad, corrupción o incapacidad de las autoridades e instituciones encargadas del orden y bienestar común, lo cual lesiona profundamente a todo el conjunto de ciudadanos que integran la esfera social llamada pueblo.

Para nuestra investigación es importante tomar en cuenta, que a pesar de que las sociedades por naturaleza son ingobernables, la sociedad mexicana ha contado con la capacidad de reorientar la política nacional, una vez que se ha manifestado en crisis el sistema unipartidista -que defiende como su principal estandarte el pacto revolucionario- acudiendo a la democracia para la instalación de órganos electorales

confiables que le permitan representación en el Congreso de la Unión para equilibrar fuerzas con el Poder Ejecutivo que encabeza la función de la administración pública, para así influir en la conformación de la forma de gobierno y de las políticas públicas que repercutirán de manera importante en su modo de vida.

De acuerdo a lo anterior, nuestro estudio se divide en cuatro capítulos; analizando en el primero, el desempeño de la democracia en una ciudad-Estado que se compone por un sistema político y una forma de gobierno, influyendo en el modo de vida; retomando experiencias de las sociedades antiguas, hasta las contemporáneas; con el objeto de obtener un panorama teórico conceptual al respecto.

Dentro del segundo capítulo, estudiamos las relaciones existentes entre Estado, sociedad y administración pública, para entender el papel de esta última, en la construcción de la democracia.

Y en el último apartado, evaluamos las acciones emprendidas y los resultados obtenidos por la administración pública, siendo los aspectos más relevantes: La organización y transparencia democrática de los procesos electorales; el federalismo; la profesionalización y ética del servidor público; el redimensionamiento de la administración pública y el rediseño de procesos; finalmente se plasman las conclusiones de la investigación.

## I. LA DEMOCRACIA: SISTEMA POLÍTICO, FORMA DE GOBIERNO Y MODO DE VIDA.

La democracia etimológicamente deriva del griego Demos (pueblo) y Kratos (poder); por lo tanto, significa poder del pueblo, sin embargo lo único que esto define es la palabra y no la acción o fin de la misma, toda vez, que la democracia es para todos y no sólo para la mayoría como en las sociedades antiguas -razón por la que algunos pensadores como Platón y Aristóteles la consideraban mala- sino de todos, incluyendo a las minorías.

"El término democracia desde siempre ha indicado una entidad política, una forma de Estado y de gobierno, y así ha permanecido como la acepción primaria del término"<sup>1</sup>. De ahí que la democracia pueda ubicarse en el contexto de un sistema político derivado de que en la actualidad este considera un sistema electoral y de partidos políticos para la participación de los ciudadanos, así como instituciones independientes y confiables que respeten los derechos individuales de los mismos.

De tal modo, que la democracia no es un concepto nuevo, si tomamos en cuenta que ésta ya es practicada por sociedades antiguas tales como la griega; sin embargo, ha cobrado gran importancia en nuestros días debido al reclamo ciudadano que exige participar en la construcción de su modo de vida; toda vez que

---

<sup>1</sup> Giovanni Sartori. ¿Qué es la democracia?, p.5

"es a partir del concepto de ciudadanía, que las relaciones entre la sociedad y el Estado se redefinen hasta estructurarse como entidades diferenciadas, pero no contrapuestas. Si algo caracteriza a la sociedad civil es que redefine el papel del Estado en relación a la etapa absolutista para evitar que la discrecionalidad y el abuso de autoridad lesionen las libertades civiles y públicas"<sup>2</sup>.

Es necesario distinguir entre democracia antigua y democracia moderna, aclarando que el escenario de la antigua es la ciudad-comunidad y de la moderna es la ciudad-Estado. La primera ejercida de manera directa y la segunda mediante el mecanismo de la representatividad<sup>3</sup>. Para los antiguos, la democracia significaba: poder del demos, y en el mundo moderno implica el poder de los representantes del demos, entendiendo por demos a la comunidad de los ciudadanos. En la antigüedad los ciudadanos tomaban las decisiones a través de una asamblea donde abordaban asuntos de interés general, mientras que en la actualidad, los ciudadanos eligen a un representante para tomar las decisiones por todo un grupo, esto implica que delegamos parte de nuestros derechos en representantes que han de decidir por

---

<sup>2</sup> Ricardo Uvalle Berrones. **Los Nuevos Derroteros de la vida estatal**, p. 71.

<sup>3</sup> "... un particular mecanismo político para la realización de una relación y de control (regular) entre gobernados y gobernantes. Por lo que se refiere al contenido de la función representativa y por lo tanto del papel de los representantes, en la literatura política ha sido discutido el modelo de la representatividad. Como relación fiduciaria ... cuyo modelo atribuye al representante una posición de autonomía y supone que la única guía para su acción es el "interés" de los representados como es percibido por él. Esta concepción de la representatividad era la expresada por Edmundo Burke cuando en su *Speech to the electors of Bristol* describía el papel del representante como un trabajo de "razón y juicio" al servicio del "bien general" y no del simple "querer" y de los "prejuicios" locales" Norberto Bobbio. **Diccionario de política**, p. 1385

nosotros, de ahí que “...por democracia se entiende ni más ni menos el procedimiento de nominación por elecciones”<sup>4</sup>.

En el mundo moderno, “la democracia es sobre todo un procedimiento para que los ciudadanos designen a los individuos que deberán tomar a nombre suyo, las decisiones políticas, es un sistema que consiste en la competencia por el voto para alcanzar el poder”<sup>5</sup>. De tal modo que el concepto más aceptable en la actualidad es el siguiente: un método por medio del cual, los ciudadanos que cumplan con las normas establecidas en los sistemas electorales<sup>6</sup> y de partidos<sup>7</sup>, tienen la oportunidad de participar libremente en la elección de quienes ocupen los cargos públicos de representación popular.

Un punto coincidente entre los antiguos y los modernos es la calidad de ciudadano<sup>8</sup> que confiere el derecho y la obligación de participar en todos los asuntos que inciden

---

<sup>4</sup> Norberto Bobbio. **Democracia: de los antiguos, de los modernos y de los postreros**, pp. 2 - 3

<sup>5</sup> José F. Fernández Santillan. **La democracia como forma de gobierno**, p.49

<sup>6</sup> “Los sistemas electorales son el conjunto de medios a través de los cuales la voluntad de los ciudadanos se transforma en órganos de gobierno o de representación política”. Leonardo Valdés. **Sistemas electorales y de partidos**, p. 9.

<sup>7</sup> “Los sistemas de partido es básicamente el marco de la competencia que entablan este tipo de organizaciones (Partido: Instrumento privilegiado de organización política, de comunicación entre gobernados y gobernantes, y de conformación de la representación política de la ciudadanía) para obtener y ejercer el gobierno, sus funciones resultan de vital importancia en las llamadas democracias representativas. Leonardo Valdés. *Op cit.*, pp. 27-30

<sup>8</sup> “Persona a quien la legislación de un Estado reconoce que posee las condiciones necesarias para gozar del derecho de su ciudadanía (Condición jurídica de una persona con relación a un Estado, que le faculta a invertir en la elaboración de la voluntad de ese Estado, y en todos los asuntos esenciales del mismo. La ciudadanía es un derecho que se adquiere en tanto se cumpla con ciertos requisitos que fija el ordenamiento jurídico nacional). Se puede ser ciudadano natural o naturalizado, según se nazca en el territorio nacional o se descienda de ciudadanos, o bien se haya adquirido mediante el procedimiento de la naturalización”. Alfredo Castillo Rojas. **Diccionario de política y Administración Pública**, p. 247.

la vida social, postulado que es emitido desde la antigüedad; así, el epitafio de Pericles valora a las personas que no sólo se ocupan de su vida e interés privado sino que participan en los temas públicos, mientras que a los ciudadanos que no se ocupan de estos asuntos los cataloga de inútiles.

En el ámbito de la democracia, todos los individuos tienen la obligación y el derecho de participar en la construcción de las leyes que han de regir su vida y su relación con el resto de la sociedad permitiendo, respetando y apoyando la participación social como una actividad permanente que permite la iniciativa y el consenso de todos los puntos de vista expresados en la escena política y social de cada Estado.

Si bien la democracia no acaba en la jornada electoral, si se basa en ella. "Hans Kelsen, considera que el elemento esencial de la democracia real (no la ideal, que no existe en ningún lugar) es el método de la selección de los dirigentes, o sea, las elecciones"<sup>9</sup>.

De tal manera que la democracia, no implica únicamente la participación en los procesos de elección popular, sino que se circunscribe en un sistema político<sup>10</sup> mediante el cual se garantiza la participación de la sociedad en la toma de decisiones que inciden en el desarrollo armónico de todos y cada uno de sus

---

<sup>9</sup> Norberto Bobbio. *op. cit.*, p. 2

<sup>10</sup> "... se refiere a cualquier conjunto de instituciones, de grupos y de procesos políticos caracterizados por un cierto grado de interdependencia recíproca". Norberto Bobbio, Nicola Mantteucci y Gianfranco Pasquino, *Diccionario de política*, p. 1385.

integrantes; también se desempeña como una forma de gobierno caracterizada por la operación de los poderes públicos; e influye en el modo de vida en tanto las relaciones de los integrantes de la sociedad se desenvuelven mediante el equilibrio generado por consensos y disensos.

#### **I.a. Sistema político.**

El sistema político democrático, posibilita a los ciudadanos para coadyuvar en la construcción de espacios políticos, económicos, sociales y culturales, donde predominen la equidad en las oportunidades de desarrollo para todos los integrantes de la comunidad, en las que no se aceptan exclusiones.

De esta forma, un sistema político democrático es aquel que antepone el respeto a los ordenamientos que emanados de las Constituciones Políticas posibilitan la legitimidad de los poderes públicos mediante el establecimiento de mecanismos de acceso justos y transparentes.

En un sistema político democrático se evidencia la necesidad de apertura para atender a las agrupaciones de individuos, por medio de una forma de gobierno que conduce y permite a la sociedad su participación en los aspectos que le son comunes.



De esta manera, las estructuras orgánicas así como las políticas gubernamentales<sup>11</sup> se direccionan hacia el establecimiento de planes, programas y proyectos que emergen como respuesta a las demandas ciudadanas y se materializan en servicios cuya operación involucra a la sociedad.

### **1.b. Forma de gobierno**

"La democracia concebida como forma de gobierno presupone la participación de la mayoría de la comunidad en el ejercicio del poder político"<sup>12</sup>. En esta concepción, los representantes elegidos por los ciudadanos a través de procesos que atienden a reglas claras, tienen el deber de utilizar con racionalidad los recursos públicos, mismos que deben ser erogados en beneficio del interés general; toda vez que la autoridad deviene de la legitimidad que el ejercicio del poder confiado se remueva en el acto de servir a los electores que confirman su aceptación a través del voto.

El cambio democrático no es tan sólo un reclamo popular sino también una necesidad urgente para cualquier Estado, pues el crecimiento demográfico torna en ardua la función de gobierno en una sociedad que como la actual se caracteriza por

---

<sup>11</sup> "En la edad moderna... se emplea comúnmente para indicar la actividad o el conjunto de actividades que de alguna manera tienen como término de referencia la polis, es decir el estado. De esta actividad la polis a veces es el sujeto, por lo cual pertenecen a la esfera de la p. actos como el ordenar (o prohibir) algo con efectos vinculantes para todos los miembros de un determinado grupo social, el ejercicio de un dominio exclusivo sobre un determinado territorio, legislar con normas validas *ergo omne*, la extracción y la distribución de recursos de un sector al otro de la sociedad, ... a veces es objeto, por lo cual pertenecen a la esfera de la p. acciones como conquistar, mantener, defender, ampliar, reforzar, abatir, trastornar el poder estatal, etc." *Op.cit.*, p. 1215.

<sup>12</sup> Héctor Ceballos. "La democracia alternativa", p. 92.

su tono demandante; que exige la participación ciudadana en la discusión que sirve para conformar las políticas que inciden en su modo de vida.

Precisamente, la participación ciudadana es el ingrediente principal en la conformación de un modo de vida democrático que se sustenta en valores como libertad e igualdad para garantizar una comunidad justa; de tal forma, que constantemente equilibra las fuerzas actuantes en el seno del poder público, el cual, si se siente débil acudirá a su creador que es la misma sociedad para revitalizarse y continuar cumpliendo la misión de " ...propiciar el bien común y para estimular el desarrollo de las iniciativas tanto particulares como públicas y sociales"<sup>13</sup>.

### **I.c. Modo de vida**

La democracia como modo de vida está representado por la resistencia a la represión y el autoritarismo, provocando "la estabilidad y la eficacia de la organización política democrática mediante la asociación política"<sup>14</sup>.

Un modo de vida democrático, fundado en la participación ciudadana permite el libre tránsito de las demandas hacia una clase gobernante, que en determinadas circunstancias podría no percibir la infinidad de problemas cotidianos que enfrentan los gobernados.

---

<sup>13</sup> Ricardo Uvalle Berrones. *Op. cit.*, p. 77.

<sup>14</sup> Michael W. Foley y Bob Edwards. **La paradoja de la sociedad civil**, p. 2.

De ahí que el reto de las sociedades actuales sea la construcción de esquemas que le permitan convivir cada vez más en un clima democrático, ya sea en la familia, el trabajo o la escuela, para lograr las condiciones que han de beneficiar su actividad en cualquier ámbito.

“El ...ciudadano exige ...no sólo el derecho de pertenecer y participar en lo que es común, sino ser reconocido a la manera de una comunidad de iguales. Sin este elemento no es posible concebir una vida pública justa y democrática”<sup>15</sup>. De tal manera que el camino que conduce a la democracia es arduo, ya que implica derribar las barreras impuestas por dirigentes o grupos políticos, que a pesar de ser electos en procesos legítimos asumen el poder para manipular los mecanismos democráticos en favor de minorías; o bien, aquellos que enarbolando la bandera de la autoridad delegada reducen los derechos y libertades mediante gobiernos autoritarios ejercidos por decretos, mediante los cuales eliminan la participación del pueblo.

Ante este panorama, la construcción de la democracia es urgente para ubicar los medios que garanticen la elección de gobiernos dispuestos a cumplir con la sociedad electora el compromiso que entraña el trabajo de conservar el tejido social en condiciones de equidad para lograr un desarrollo armónico.

---

<sup>15</sup> Ricardo Uvalle Berrones. *Op. cit.*, p. 72.

Por ello, en un mundo globalizado, para Norberto Bobbio, el mayor desafío al final del segundo milenio no puede ser vencido más que en dos direcciones: la ampliación de los estados democráticos y la democratización del sistema internacional en su conjunto.

## **II. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU IMPACTO EN LA VIDA DEMOCRÁTICA MEXICANA.**

### **II.a. La relación Estado–sociedad–administración pública.**

El Estado emerge como una necesidad de la sociedad, ya que el hombre al nacer es libre por naturaleza, sin más límites que los establecidos por él en su propia naturaleza; no obstante para que las relaciones con sus semejantes se verifiquen en el marco del respeto y la armonía cede parte de su libertad a una institución con poder supremo que sea capaz de garantizar el orden, la paz y la seguridad de la sociedad, “encontrar una forma de asociación que defienda y proteja con la fuerza común la persona y los bienes de cada asociado, y por la cual cada uno, uniéndose a todos, no obedezca sino a sí mismo y permanezca tan libre como antes”<sup>16</sup>.

De tal manera, una vez instituido el Estado, el siguiente paso es establecer un gobierno o poder público que ejecute y sancione la voluntad popular plasmada en leyes que han de lograr el bienestar común. La parte del gobierno que materializa a

---

<sup>16</sup> J. J. Rosseau. *El Contrato Social*, p. 9

Por ello, en un mundo globalizado, para Norberto Bobbio, el mayor desafío al final del segundo milenio no puede ser vencido más que en dos direcciones: la ampliación de los estados democráticos y la democratización del sistema internacional en su conjunto.

## **II. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU IMPACTO EN LA VIDA DEMOCRÁTICA MEXICANA.**

### **II.a. La relación Estado–sociedad–administración pública.**

El Estado emerge como una necesidad de la sociedad, ya que el hombre al nacer es libre por naturaleza, sin más límites que los establecidos por él en su propia naturaleza; no obstante para que las relaciones con sus semejantes se verifiquen en el marco del respeto y la armonía cede parte de su libertad a una institución con poder supremo que sea capaz de garantizar el orden, la paz y la seguridad de la sociedad, "encontrar una forma de asociación que defienda y proteja con la fuerza común la persona y los bienes de cada asociado, y por la cual cada uno, uniéndose a todos, no obedezca sino a sí mismo y permanezca tan libre como antes"<sup>16</sup>.

De tal manera, una vez instituido el Estado, el siguiente paso es establecer un gobierno o poder público que ejecute y sancione la voluntad popular plasmada en leyes que han de lograr el bienestar común. La parte del gobierno que materializa a

---

<sup>16</sup> J. J. Rosseau. *El Contrato Social*, p. 9

la legislación mediante actos ejecutivos es la administración pública, como institución de carácter social que busca satisfacer las necesidades de la población, pero también encargada de administrar los recursos aportados por la sociedad para sufragar los gastos que genera la prestación de servicios.

La administración pública es el órgano de gobierno designado para atender y prestar servicios a la población sin distinciones, apegándose a las normas y leyes concertadas mediante el ejercicio del Poder Legislativo los cuales en caso de incumplimiento recaen en el ámbito jurisdiccional o del poder judicial para la imposición de sanciones.

De tal manera que dicha institución no sólo es la cara visible del gobierno sino que “en la noción pacífica y gradual de los cambios, la administración pública ocupa un lugar central. Es la institución encargada de llevarlos a cabo. Es la institución responsable de que no se rompa el orden jurídico, político, social y cultural. Su tarea es la preservación de la sociedad y las instituciones públicas... Entendida como el gran vaso comunicante entre la sociedad y el Estado. La Administración Pública es parte medular del proceso de gobierno, y no la actividad supeditada mecánicamente a los propósitos de la política. Es la institución responsable de cuidar, fomentar,

alentar y promover las condiciones de vida de la sociedad procurando que el desarrollo de ésta sea equitativo, significativo y continuo"<sup>17</sup>.

Así Bonnin la define magistralmente al decir que es "una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas"<sup>18</sup>.

Sociedad, Estado, gobierno y administración pública son entidades genéticamente unidas y su trabajo es la consecución del bienestar común, pues se complementan para desarrollarse de lo contrario ninguna avanzaría, se estancarían o bien retrocederían, ya que "la comunidad no podría existir sin los individuos que la componen, ni una población sin las relaciones que unen entre sí a los ciudadanos, ni el orden social sostenerse sin reglas que mantengan en armonía aquellas relaciones"<sup>19</sup>.

El Estado tiene su razón de ser en la sociedad, pero debe existir para satisfacer las necesidades sociales teniendo la capacidad de adaptarse a cada momento histórico, experimentado por la sociedad, que espera de él seguridad en todos los ámbitos.

---

<sup>17</sup> Ricardo Uvalle Berrones. **Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en el Sociedad Contemporánea**, pp.39-40.

<sup>18</sup> C.J.B. Bonnin. **Principios de la Administración**, p. 93.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 91.

La administración pública, en consecuencia no puede actuar en contra del interés común, pues su acción se sustenta en reglas o normas que determinan su acción, toda vez que su única facultad es la aplicación de leyes dictadas por el Poder Legislativo para satisfacer el bienestar social. No obstante ello, "ocupa un lugar en la controversia social, ya que genera acuerdos y apoyos, aunque también inconformidades y disensos"<sup>20</sup>, lo cual es explicable por tratarse de una labor humana direccionada hacia los hombres y realizada por hombres.

Para llevar a cabo sus atribuciones, dicha institución de gobierno requiere de hombres y mujeres que funjan como servidores públicos profesionales, éticos y con vocación de servicio, que faciliten la gestión para llevar beneficios a los individuos. Así, cuando la gestión se dirige a la consideración de las leyes naturales de los individuos y a las leyes políticas que emanan de las necesidades y demandas ciudadanas, en ese momento la administración pública se convierte en el gobierno de la sociedad libre y soberana. Y como instrumento del poder, la administración pública presta servicios y atiende demandas sociales, las cuales permiten al Estado tomar decisiones que han de convertirse en políticas gubernamentales orientadas al desarrollo de la población, una vez logrado el cometido, dicho instrumento se fortalecerá y permitirá tanto al gobierno como al Estado preservarse y preservar a la sociedad donde radica su esencia.

---

<sup>20</sup> Ricardo Uvalle Berrones **Sustento y Propuesta de la nueva Administración Pública: Retos y Posibilidades**, p. 33.



“La Administración Pública es el medio para dirigir a la sociedad. Por ella, se articulan proyectos de vida, se impulsa la vida económica, se proporcionan servicios públicos, se protege a la sociedad y se definen políticas de desarrollo y bienestar. Su tarea básica, se refiere a lo que es la sociedad y hacia donde quiere llegar<sup>21</sup>. Así lo tangible del Estado es la administración pública, por ello sus aciertos y sus fracasos son la imagen pública vista por los ciudadanos.

Una actividad eficiente y responsable en el uso de los recursos públicos para desempeñar tareas propias del gobierno es reconocida por la población, aún cuando también se cataloguen de insuficientes para atender la gran cantidad de necesidades. Sin embargo, un sobrecrecimiento errático de la administración pública que invada actividades exclusivas de la rama privada erogando recursos públicos, es motivo de malestar social que se traduce en descalificación. “Si la Administración Pública incumple compromisos o es deficitaria en sus tareas, la sociedad no desea que continúe con un papel central<sup>22</sup>, toda vez, que la población actual pretende contar con instituciones de gobierno confiables, oportunas y eficientes para edificar una democracia sólida.

---

<sup>21</sup> Ricardo Uvalle Berrones. **Las Transformaciones del Estado...**, p. 160.

<sup>22</sup> *Ibidem.*, p. 160.

## **II.b. El papel de la administración pública en la construcción de la democracia.**

En el contexto actual, la administración pública es una pieza clave en la construcción de la democracia, su desempeño es determinante en la articulación de objetivos y estrategias de los diversos actores políticos de una sociedad moderna regida por valores tales como la libertad pública y privada, así como la igualdad que posibilita la convivencia en el marco del Estado de Derecho que permite exigir cuentas claras a los gobernantes.

Si la administración pública con su actuación asegura la cohesión del tejido social, tiene como respuesta la reafirmación del pacto, en caso contrario, recibe la descalificación que conlleva al cuestionamiento y por ende a la pérdida de poder.

La corrupción e impunidad son dos grandes lastres de todo gobierno en acción, que merman la confianza que los ciudadanos pueden tener del Estado y, en consecuencia debilitan a las instituciones, pero no sólo eso, también dañan al país sobre todo en épocas como las actuales de una globalización e interdependencia mundial.

En la medida que la gestión pública se desarrolle en un esquema que privilegie la opinión de la sociedad en la toma de decisiones para la solución a los problemas que atañen a todos, está construyendo puentes hacia la democracia, pues ésta se

basa en el pluralismo que no impone más categorizaciones que la capacidad para la convivencia.

La administración pública tiene el compromiso de adecuarse a las transformaciones experimentadas por la sociedad, esto implica agudizar la capacidad de adaptación que requiere del diseño y rediseño de los procesos políticos e institucionales con base en la valoración de los errores y experiencias acumuladas en la práctica “La efectividad del servicio público tiene que evaluarse con nuevos referentes. La apertura de las sociedades, su deseo de combinar la democracia con el desempeño gubernamental óptimo, su tendencia hacia la ampliación de la representación plural y su compromiso con la civilidad, obligan a precisar que las tareas de los gobiernos y las administraciones públicas no se dan en realidades previsibles y regulares, sino cambiantes, erráticas, irracionales e inciertas”<sup>23</sup>.

Por ello, la administración pública debe estar preparada para introducir las adaptaciones necesarias para sustentarse en los marcos de la estabilidad y la certidumbre que a la luz de las evaluaciones ciudadanas permita calificaciones positivas que refrenden su existencia; especialmente si se orienta hacia la equidad y eficacia, evitando politizaciones partidistas que interfieran en la prestación de servicios con eficiencia.

---

<sup>23</sup> *Ibidem.*, p. 80

### **III. RESPUESTAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA ANTE LOS RECLAMOS DEMOCRÁTICOS**

La administración pública está comprometida con la sociedad mexicana, ello implica tomar medidas que le permitan atender los reclamos ciudadanos, dando respuestas positivas y claras, encaminadas a la construcción de un modo de vida que se desenvuelva en los esquemas signados por la democracia.

El compromiso se refrenda mediante la aplicación de una serie de reformas que propicien la estabilidad institucional, la participación de la sociedad y, en suma, la gobernabilidad, siendo las más representativas aquellas que posibilitan la transparencia en los procesos electorales; la federalización; la profesionalización y ética del servidor público; el rediseño de procesos y, el redimensionamiento de la administración pública, mismas que constituyen nuestros referentes de análisis.

#### **III.a. Acciones emprendidas**

##### **III.a.1. Organización democrática de los procesos electorales.**

"México ha vivido en los últimos años especialmente desde 1989, un intenso proceso político de reformas democráticas para actualizar las reglas y procedimientos de la competencia política y darle transparencia a los procesos electorales"<sup>24</sup>. De ahí que a partir del reclamo social, en el sentido de que la voluntad ciudadana sea respetada

---

<sup>24</sup> Instituto Federal Electoral. 1994 tu elección, *Memoria del Proceso Electoral Federal*, p 15.

mediante procesos electorales transparentes, se manifieste la disposición política del Poder Ejecutivo teniendo al lado la intervención responsable y comprometida de los Partidos Políticos, así como del Congreso de la Unión y órganos jurisdiccionales del poder público, para instrumentar importantes reformas político-administrativas respaldadas constantemente; tendientes a reforzar los mecanismos e instituciones electorales para encaminarlos hacia el cumplimiento pleno de la democracia.

La reforma electoral de más trascendencia concluyó en 1990, y su producto final es el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), publicado el 15 de agosto de 1990<sup>25</sup>, a partir del cual se instalan dos importantes órganos electorales, el Instituto Federal Electoral (IFE) y el Tribunal Federal Electoral (TRIFE), cuyas funciones están encaminadas a la construcción de una vida nacional desarrollada en los marcos de la democracia correspondiendo al IFE, la organización de las elecciones; y la resolución de las controversias al TRIFE. Esta reforma sienta los cimientos para la conformación de un ámbito imparcial para los procesos electorales iniciado en un nuevo padrón electoral cuyos datos sean más cercanos a la realidad; contando con la participación y vigilancia de las diversas fuerzas políticas para tal fin.

El IFE inicia sus funciones en octubre de 1990 como un organismo público, permanente, autónomo, profesional, con capacidad jurídica y patrimonio propios. Su

---

<sup>25</sup> José Carreño Carlton, *et. al.* Resumen de una visión de la modernización de México, p 15

función esencial es la organización y supervisión de las elecciones federales, debiendo satisfacer los requisitos de certeza, legalidad, imparcialidad, objetividad y profesionalismo que exigen los mexicanos, para ello, las atribuciones y funciones que la legislación confiere a esta institución, se perfilan hacia el cabal y oportuno cumplimiento de los siguientes fines:

Contribuir al desarrollo de la vida democrática; preservar el fortalecimiento del régimen de partidos; integrar el Registro Federal de Electores; asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones; garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión; velar por la autenticidad y efectividad del sufragio; así como coadyuvar en la promoción y difusión de la cultura política.

Para ello, cuenta con una estructura orgánica claramente diferenciada en tres tipos de órganos: De dirección; ejecutivos y técnicos y; de vigilancia. El primero, encarnado por el Consejo General, es el responsable de velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en la materia, hacer la declaración de validez de la elección, así como de fijar los lineamientos y emitir las resoluciones en todos los ámbitos de competencia del Instituto Federal Electoral.

Este órgano superior de dirección, cuenta con "un Consejero Presidente, ocho consejeros electorales, consejeros del Poder Legislativo, representantes de los partidos políticos y el Secretario Ejecutivo"<sup>26</sup> con registro en el padrón electoral al día de cada sesión; por su parte los consejos locales y distritales sólo se instalan en épocas de elecciones; y para atender requerimientos en los ámbitos estatales y municipales desconcentra sus funciones en 32 consejos locales -uno en cada entidad federativa, incluyendo al Distrito Federal- y con 300 consejos distritales instalados -uno de cada distrito uninominal en que se divide el territorio nacional para efectos de elecciones federales por el principio de mayoría relativa-.

Los órganos ejecutivos y técnicos, son aquellos que integran el organigrama funcional del IFE, y que con carácter permanente ejecutan las tareas técnicas y administrativas requeridas para el adecuado desarrollo de los procesos electorales, mismos que se encuentran a cargo de personal profesional permanente y remunerado con base en un esquema de profesionalización definido.

Los órganos de vigilancia, son cuerpos colegiados y operan exclusivamente en el ámbito del Registro Federal de Electores para coadyuvar en los trabajos relativos a la integración, depuración y actualización del padrón electoral, los cuales reciben el nombre de Comisiones de Vigilancia.

---

<sup>26</sup> Código de federal de instituciones y procedimientos electorales, p. 81

### III.a.2. Federalismo.

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000, concretar el "federalismo"<sup>27</sup> es medular en el proyecto de Reforma del Estado; esto conduce a la administración pública hacia la instrumentación de medidas para transferir recursos, funciones, responsabilidades y atribuciones a los estados y municipios del país.

Esta decisión obedece a que el actual gobierno considera al federalismo renovado como la forma de organización política más adecuada para fortalecer la democracia, consolidar la unidad nacional y propiciar un México más equilibrado y justo. Reconociendo la soberanía de cada estado y la libertad municipal, lleva a cabo una estrategia amplia de renovación y redistribución de funciones, recursos y responsabilidades en los tres niveles de gobierno, permitiendo con esto, una mayor distribución de los recursos federales a los estados y municipios.

Al respecto, con apego a las exigencias federalistas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo, y atendiendo las demandas de los distintos sectores, la Secretaría de Gobernación (SEGOB) formula el Programa para un Nuevo Federalismo 1995–2000, mismo que después de dictaminado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

---

<sup>27</sup> "La misión del federalismo consiste en mantener y robustecer la unidad, la integración y la cooperación de todos los mexicanos sin descuidar la concepción única del desarrollo general, el federalismo implica descentralizar atribuciones políticas y administrativas y, sobre esta base, transferir a las entidades de menor desarrollo relativo, recursos generados en áreas más prósperas. Se trata así de alcanzar el desarrollo equilibrado y equitativo entre las distintas regiones del país". Vicente Anaya Cadena (Coord) **Diccionario. Política, Gobierno y Administración Pública Municipal**, p. 176.



es oficializado mediante el Decreto publicado un día antes de su entrada en vigor el "7 de agosto de 1997"<sup>28</sup>.

El programa cuya observancia es obligatoria para la administración pública federal, incluidas las entidades paraestatales, cuenta con cinco líneas de acción: impulsar el desarrollo político institucional; alcanzar un mayor desarrollo social; contribuir al crecimiento económico; fortalecer el desarrollo regional; y promover un mayor desarrollo administrativo; teniendo como Subprogramas a) Federalismo y Descentralización, b) Federalismo Hacendario, y c) Renovación Municipal. Esta propuesta genera la instrumentación de acciones, mismas que serán verificadas periódicamente por una Comisión Intersecretarial y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público llegando incluso al fincamiento de responsabilidades en caso de incumplimiento.

El Programa para un Nuevo Federalismo 1995-2000, persigue el impulso de las potencialidades estatales y municipales a través de medidas que reviertan la concentración de atribuciones y decisiones del centro. Para tal propósito dicho programa se elabora en base a diez objetivos fundamentales dirigidos hacia la búsqueda de nuevas relaciones entre los tres niveles de gobierno basados en los principios de cooperación y coordinación, para lograr los objetivos siguientes:

---

<sup>28</sup> Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se aprueba el Programa para un Nuevo Federalismo 1995-2000, p. 2.

Reivindicar la función compensatoria del Pacto Federal, toda vez que, el federalismo representa un instrumento necesario para el desarrollo nacional y regional, esto con el fin último de fortalecer la unidad nacional; reforzar la autonomía política de los estados para el tratamiento de asuntos relacionados con el progreso de las sociedades locales; alentar la redistribución de recursos, funciones y responsabilidades del Gobierno Federal hacia los gobiernos estatales y municipales; todo ello con base en los principios de cooperación y coordinación en las relaciones intergubernamentales de los tres órdenes de Gobierno Federal, estatal y municipal.

El cumplimiento de objetivos conlleva a realizar la actualización del Sistema Nacional de Planeación Democrática; realizar las gestiones administrativas conducentes al logro de la transferencia de funciones en los estados de acuerdo con las responsabilidades institucionales y funciones públicas que realizan las entidades federativas, debiendo otorgar de manera simultánea, los ingresos y atribuciones de gasto, situación que implica la modificación del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal para erigir un Sistema Nacional de Coordinación Hacendaria.

La federalización implica el impulso del desarrollo regional priorizando en aquellas regiones que tengan mayores necesidades de infraestructura regional, por lo que es necesario llevar a cabo la redistribución de la inversión y el gasto federal; impulsar la descentralización de las funciones de salud, educación, medio ambiente, bienestar social, pobreza extrema, desarrollo urbano y vivienda, con el fin de desarrollar las

capacidades institucionales de las entidades federales, en materia de desarrollo social; promover el desarrollo administrativo de la gestión pública en los tres niveles de gobierno mediante sistemas efectivos de control y evaluación, ampliación de nuevos espacios de participación social, así como probidad en la cultura de rendición de cuentas; fortalecimiento del municipio como el espacio político y administrativo más cercano a las comunidades.

La instrumentación de acciones para lograr una verdadera descentralización de la vida nacional de acuerdo con lo expresado en el Programa para un Nuevo Federalismo 1995-2000, involucran a las dependencias federales en la ejecución de los procesos siguientes:

- Elaboración de convenios sectoriales de descentralización sustentados en las adecuaciones que se realicen a los marcos jurídicos estatales en materia administrativa.
- Establecimiento de consejos de orden técnico, sectoriales y de contraloría social, con el fin de alentar la participación social durante el proceso de descentralización.
- En coordinación la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y los órganos de control estatal y municipal, instrumentar programas sectoriales de

seguimiento y evaluación que permitan el cumplimiento de los convenios de descentralización.

- Establecimiento de mecanismos sectoriales en materia de planeación, coordinación y control administrativo durante el proceso de descentralización de funciones, a efecto de reorientar la toma de decisiones para poder cumplir con los calendarios establecidos, así como prevenir y contrarrestar desviaciones.
- Readecuar el marco normativo para la operación de los servicios no transferidos, a fin de racionalizar la administración con motivo de la descentralización.
- Planear y suscribir acuerdos sectoriales para la transferencia a los estados de bienes muebles e inmuebles, así como de los bienes y servicios contratados.
- Descentralizar sin desarticular servicios ni disminuir la cobertura y eficiencia, mediante una calendarización de acciones sectoriales que se definan de una manera gradual.
- Analizar con precisión la factibilidad técnica, legal, administrativa y financiera de los programas, recursos y funciones por transferir a las entidades federativas,

determinando el impacto económico, social, organizacional, técnico y normativo de cada una de las funciones por descentralizar.

- Evaluar la capacidad de los gobiernos locales para recibir programas, funciones y recursos de la administración central, y emprender programas de capacitación administrativa de carácter sectorial.
- La descentralización de las funciones deberá de acompañarse de los recursos que se destinen para su ejecución.
- Establecer mecanismos de asesoría para los gobiernos de los estados en materia de programación, ejercicios y control del gasto federal transferido.
- Impulsar la aplicación de acciones de desarrollo administrativo para el mejoramiento de los servicios antes, durante y después del proceso de descentralización.

Garantizar el respeto al derecho de los trabajadores, por lo que cada sector involucrado deberá establecer los acuerdos correspondientes para otorgar particular atención en las relaciones laborales y evitar en la medida de lo posible que la administración de los recursos humanos no se vea afectada por los procesos de descentralización.

### **III.a.3. Profesionalización y ética del servidor público.**

En el marco del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000 se establecen medidas tendientes a la profesionalización del servicio público, estableciendo que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en el ámbito de sus propias facultades llevaran a efecto las actividades tendientes, al fomento del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal.

El Programa de Modernización de la Administración Pública, sitúa al recurso humano de vital importancia, en este contexto reconoce que fomentando la superación y el reconocimiento del individuo, éste logra alcanzar su máxima capacidad de servicio, demostrando honestidad, dedicación y eficiencia. De esto, se deriva la necesidad de instrumentar procesos y mecanismos que capaciten y profesionalicen a los servidores públicos.

Es claro que la gestión pública requiere de servidores preparados, capacitados, leales a las instituciones, comprometidos con la sociedad y con su persona. Esto, sólo puede lograrse, aplicando una estricta selección del personal tomando en cuenta su capacidad; fortaleciendo la capacitación que redunde en beneficio de su desarrollo y eleve los niveles de eficiencia en el desempeño del cargo ocupado, exigiendo un alto grado de estudios para emplearse con profesionalismo y ética en el

desarrollo de su actividad, ser responsable, honesto y eficiente, teniendo la certeza de un retiro digno de acuerdo a su desempeño.

El PROMAP busca el desarrollo del personal público, estableciendo acciones que permitan al recurso humano un modo de vida digno, así mismo pretende llevar a la práctica las medidas necesarias e indispensables para vigilar que la función pública sea más dinámica, corrigiendo en beneficio de la sociedad las actitudes indebidas del servicio público desempeñado en las instituciones gubernamentales del país.

El objetivo de este programa se direcciona hacia la consecución de un servicio profesional de carrera dentro de la administración pública que garantice la adecuada selección de personal, el desarrollo profesional y el retiro digno de los servidores públicos impulsando en éste, una nueva cultura, de eficiencia y honestidad.

Las líneas de acción a seguir para consolidar la dignificación, profesionalización y ética del servidor público en las diferentes dependencias del sector público, son las siguientes:

Introducción de sistemas de selección, que permitan incorporar al servicio público, los recursos humanos con un mínimo de conocimientos, evaluando sus aptitudes con la aplicación de exámenes periódicos; fomentar la actualización de conocimientos y habilidades con el objeto de lograr que el personal desarrolle

habilidades técnico-administrativas acordes con la función desempeñada, preparándolos para los nuevos retos de la gestión pública, y capacitarlos para la adecuada utilización de las nuevas tecnologías. En general se plantea un Sistema Integral de Desarrollo de Recursos Humanos, que permita a la totalidad del servicio público contar con información veraz y oportuna acerca de la integración de las estructuras orgánicas. Para ello se propone el establecimiento de un sistema electrónico en línea, que conecte a todas las dependencias y entidades de la administración pública para que mediante la interacción cuenten con información veraz y oportuna con respecto a la integración de plantillas de personal. Para la integración de personal se contempla el concurso para acceder a las vacantes existentes mismas que deberán cubrirse por quienes reúnan los requisitos establecidos tomando en cuenta los perfiles de puestos, incluyendo méritos y calificaciones.

Una vez ingresado se debe evaluar periódicamente su desempeño para contar con un marco de referencia que permita conceder reconocimientos y estímulos económicos debidamente justificados.

Asimismo, se establecen los mecanismos para el otorgamiento de incentivos por retiros parciales o definitivos; fortaleciendo así, los valores cívicos y éticos en el servidor público; también se requiere una mayor efectividad en la función de



investigación, con el objeto de prevenir, detectar, detener y sancionar las irregularidades que propician el fincamiento de responsabilidades.

#### **III.a.4. Redimensionamiento de la administración pública.**

La dinámica de los tiempos actuales, conduce al Estado hacia el análisis de sus estructuras organizacionales, así como de su funcionamiento conforme a las demandas sociales y los recursos económicos, humanos y materiales con los que se cuenta para enfrentar las cambiantes realidades.

Las exigencias ciudadanas cada vez son más numerosas pero también inéditas, es decir, en cada momento el Estado tiene que enfrentarse a nuevas y variadas exigencias, y no sólo eso, sino que tiene el deber de contar con la capacidad para enfrentar y resolver cualquier contingencia, en este contexto es necesario aceptar que las estructuras de gobierno y administración deben ser dinámicas no inamovibles a tal grado que obstruyan las respuestas oportunas.

El Estado moderno no se puede basar en un gran aparato burocrático, en numerosos trámites administrativos, ni en una amplia gama de estructuras organizacionales, sino en la capacidad para instrumentar respuestas puntuales y eficientes; en este contexto el redimensionamiento de la administración pública representa una medida necesaria, tomando en cuenta que los nuevos tiempos demandan un gobierno social que trabaje con todos y para todos, sólo así se "...llega

a la esencia misma de la vida democrática: conducir sin excluir, escuchar sin marginar y decidir por consenso”<sup>29</sup>.

“La reforma del gobierno puede categorizarse como un conjunto de procesos que tienen como objetivo analizar, revisar, evaluar y mejorar los rendimientos de la gestión pública considerando costos, ventajas y beneficios tanto de las decisiones públicas como las políticas”<sup>30</sup>, así la administración pública es la vía de comunicación de doble sentido entre sociedad y Estado, hacia la dirección estatal van las contribuciones fiscales así como las demandas ciudadanas, mientras que al sentido social se dirigen las atenciones y los servicios públicos. Al cumplir cada parte con su misión, la relación cobra vida y razón de existir, pues de lo contrario se debilita a tal grado que los niveles de gobernabilidad pueden verse severamente afectados.

La administración pública como instrumento del Estado para gobernar a la sociedad, no puede sostener al inmenso aparato burocrático por más tiempo, toda vez que, la gran erogación en sueldos, disminuye la capacidad de respuesta en la atención y solución de problemas cotidianos; por ello devuelve a la vida privada las tareas que puede resolver, promoviendo el empleo de la población para ampliar las posibilidades de una distribución racional que cumpla con los objetivos de justicia.

---

<sup>29</sup> Ricardo Uvalle Berrones. *Las Transformaciones del Estado...*, p.157

<sup>30</sup>*ibidem*, p.159

El redimensionamiento de la administración pública, no significa la renuncia del Estado a la actividad de gobernar, por el contrario, significa tomar conciencia de sus males para así corregirlos, brindando a la sociedad mejores condiciones de vida a través de servicios de calidad en situaciones de escasos recursos como los que se vive en las últimas décadas.

Dentro del redimensionamiento de la administración pública, la línea de acción más representativa es la desincorporación de empresas públicas iniciada en 1985, que cristaliza con el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, publicado el "16 de abril de 1990"<sup>31</sup>, en el cual se contemplan acciones que finalmente son reguladas por la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales creada para tal fin.

De modo menos difundido hacia el público en general, se concretan acciones para adelgazar las estructuras a nivel central, éstas se instrumentan a través de programas de retiro voluntario, cuya propuesta medular consiste en la liquidación de la relación laboral mediante una indemnización apegada a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo más una cantidad adicional conforme a los años de servicio, medida que torna más atractivo al programa.

---

<sup>31</sup> Francisco J. Casas Guzmán. **La modernización de la empresa pública en México: logros y resultados**, p. 62.

### III.a.5. Rediseño de procesos.

El compromiso del gobierno es fomentar en la administración pública federal una cultura de servicio, así como combatir las inercias y corrupciones, para transformarla en una institución eficaz y eficiente que cumpla cabalmente con la gestión pública.

Para ello, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, suscriben las bases de coordinación que concretan las líneas y estrategias para alcanzar los objetivos generales del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PROFIDE), cuya meta fundamental es “contribuir a un desarrollo económico basado en el ahorro interno y en finanzas públicas sanas, mediante la definición de líneas estratégicas para la utilización racional de los recursos públicos por parte de las dependencias y entidades”<sup>32</sup>.

En este sentido el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 plantea “estrategias y objetivos tendientes a lograr una mayor y mejor comunicación entre la Administración Pública y la población, una concepción auténtica de servicio a la comunidad y de responsabilidad del servidor público, y la promoción de una mayor participación de la sociedad en la definición, desarrollo y evaluación de la gestión pública y en la medición sistemática y directa de los servicios gubernamentales”<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Contraloría y desarrollo Administrativo. **Bases de coordinación para concretar las líneas de estrategia y alcanzar los objetivos generales del PROFIDE y PROMAP**, p. 1.

<sup>33</sup>*Ibidem.*, p. 1.

En este contexto, las dependencias tienen la finalidad de medir y evaluar de manera general y específica los resultados de la gestión pública, así como garantizar a la población que los recursos públicos sean usados bajo los principios de honestidad y transparencia para el bien común.

En este sentido, la Secretaría de Hacienda propone la Nueva Estructura Programática (NEP), con el fin de vincular de forma directa y sencilla los propósitos de las políticas públicas, facilitar la estimación de costos de los planes y programas gubernamentales e implantar indicadores estratégicos.

Por su parte, la SECODAM en el ámbito de su competencia, se compromete al fortalecimiento de sus órganos internos de control en la administración pública federal para establecer objetivos claros en sus programas vinculados a acciones o servicios concretos, con indicadores estratégicos y metas cuantificables en términos de resultados.

Esta vertiente ha conducido al uso de técnicas tales como la reingeniería<sup>34</sup> de procesos, mediante la cual se busca optimizar la utilización de recursos, detectando y corrigiendo la fragmentación de procesos, así como la falta de asignación de responsabilidades y superación.

---

<sup>34</sup> "Concepto para caracterizar aquellas reglas o procedimientos tenidos siempre como esenciales o inamovibles, pero que pierden sentido o pueden ser eliminados cuando se analizan desde una óptica nueva o revolucionaria. Así pueden sustituirse formas, trámites, estructuras, vistos buenos, sellos y

Una medida fundamental aplicada por la administración pública es la desregulación ya que implica la revisión y actualización de los marcos normativos que rigen los diversos procesos administrativos en las dependencias y entidades que integran al sector público. Esto obedece a que a través del tiempo las distintas gestiones aumentaron los requerimientos legales, especialmente como producto de la introducción de candados para evitar corrupciones y desviaciones.

### **III.b. Resultados Obtenidos**

#### **III.b.1. Transparencia en los procesos electorales.**

En materia de procesos electorales, los avances más significativos se muestran sobre todo a partir de las elecciones de 1997, cuyos comicios se han presentado como los más transparentes y aceptados no sólo por los actores políticos involucrados, sino también por la población en general. En ello se manifiesta claramente el impacto logrado a través de la creación de un organismo autónomo que cuenta con capacidad de decisión denominado Instituto Federal Electoral.

Sin embargo, la gestión de este organismo ha sido severamente cuestionada debido a que la imparcialidad de los integrantes de su Consejo General deja lugar a dudas por las pugnas verificadas a su interior, mismas que son generadas por facciones que se asumen como árbitros o como promotores de cambios políticos, propiciando actitudes parciales atentatorias incluso contra las normas internas del Instituto.

---

otras intervenciones que no sólo no contribuyen a mejorar el servicio sino que lo frenan y encarecen",

Asimismo, el IFE enfrenta actualmente el problema que implican los cuestionamientos hacia los altos sueldos y los excesivos gastos; derivándose del segundo la destitución del Contralor Interno, por mayoría de votos en sesión del Consejo General por supuestas violaciones de éste a las normas vigentes del Instituto, al suspender a un consejero y amonestar públicamente a dos más. Por lo que respecta a los sueldos, éstos se fijan en el artículo 41 constitucional, indicando que la remuneración para los consejeros ciudadanos del instituto debe ser "igual a la prevista para los Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación"<sup>35</sup>, y los gastos son sancionados y autorizados por una estructura administrativa, de facto no se han establecido medidas que permitan mostrar la racionalidad de ambos conceptos.

El problema real del instituto no radica en estructuras orgánicas o gestiones democráticas, está ubicado en que "...las tensiones domésticas minan el patrimonio más importante de la autoridad electoral que es la confianza de la sociedad"<sup>36</sup>.

Las reformas electorales, así como la transparencia de los procesos electorales han permitido un adecuado equilibrio entre los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, teniendo un efecto positivo en la estabilidad de la democracia y en el desempeño del sistema presidencial.

---

p. 27.

<sup>35</sup> Raúl Trejo Delarbre. "El Litigio en el IFE", p. 73.

<sup>36</sup> *Ibidem.*, p. 72.

Toda vez que, "las elecciones de 1997 de diputados al Congreso dieron como resultado un sistema mucho más plural en virtud del cual el control de la Cámara de Diputados es compartido ahora por los tres principales partidos (el Partido Revolucionario Institucional, PRI, 47.8%; el Partido Acción Nacional, PAN, 25.2%; y el Partido de la Revolución Democrática, PRD, 25.2%)<sup>37</sup>, con este pluralismo comenzó el fin de seis décadas del sistema unipartidista para convertirse en pluripartidista.

#### Representación de la Cámara de Diputados<sup>38</sup>.

Número y porcentaje de Escaños en el Poder del PRI y de la oposición, 1988-1997

AÑO	PRI		OPOSICION		TOTAL
	ESCAÑOS	%	ESCAÑOS	%	
1988	260	52	240	48	500
1991	320	64	180	36	500
1994	300	60	200	40	500
1997	239	47.8	261	52.2	500

Fuentes: Memoria del primer periodo ordinario de sesiones (1988); Memoria del proceso electoral federal de 1991 (1991); La voluntad de nuestro pueblo (1994); Estadística de las elecciones federales (1994 y 1997).

Hasta antes de 1988, la oposición junta, nunca en sesenta años, había logrado más del 30% de los escaños en la Cámara de Diputados y ninguno en la de Senadores; sin embargo, en 1994, por primera vez la oposición logra el 40% de Diputados y el

<sup>37</sup> María Amparo Casar. "Las relaciones entre el poder ejecutivo y el legislativo: el caso de México", p. 84.



26% de Senadores, lo que dejaba ver en ese entonces, un camino hacia la pluralidad, siendo hasta 1997, cuando las "elecciones legislativas produjeron el primer gobierno dividido en la historia del PRI, con 261 escaños (52.2%) para la oposición y 239 para el PRI"<sup>39</sup>.

### III.b.2. Fortalecimiento al federalismo.

La voluntad para la federalización está impresa en las acciones descentralizadoras efectuadas en el sector público, entre las cuales destaca la implantada en el sector educativo mediante el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica emitido en mayo de 1992, donde se establece que la Federación traslade a los estados y municipios –mediante convenios- las facultades y los recursos necesarios para el desempeño de la función educativa en el nivel básico (preescolar, primaria y secundaria).

El federalismo no se ha dejado en el discurso únicamente, pues sus avances aunque lentos, no pierden paso, toda vez que "se ha combatido el centralismo. Al inicio de este sexenio por cada peso que gastaba la Administración Pública Federal, los gobiernos estatales y municipales gastaban 78 centavos. Hoy, por cada peso que gasta el Gobierno Federal, los estados y municipios gastan cerca de uno y medio"<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 100.

<sup>39</sup> *Ibidem*, p. 97.

<sup>40</sup> Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. "5°. Informe de gobierno", p. 13

En lo que respecta al federalismo hacendario, los estados tienen participación de los ingresos que se generan por la recaudación de impuestos federales, toda vez que reciben el 20% del total de la recaudación generada por el impuesto especial sobre producción y servicios que se aplica a bebidas alcohólicas, así como el 8% que se recauda por el tabaco.

Respecto a los fondos establecidos entre la Federación, los estados y los municipios donde se ubican puentes de peaje, éstos se destinan a los municipios para realizar obras de mantenimiento, reparación y construcción de obras viales. Es importante puntualizar que las aportaciones de la Federación a esos fondos se han incrementado del 10 al 25 %, debiéndose dividir por partes iguales entre el estado y el municipio.

El Gobierno Federal ha reestructurado las deudas de estados y municipios en UDIS, permitiendo disminuir la carga sobre sus presupuestos y asignar sus recursos a mayores prioridades.

Se han llevado a cabo diversas modificaciones a las Leyes Fiscales, facultando a los estados para que ellos mismos puedan establecer: el impuestos sobre tenencias y uso de vehiculos, el impuesto sobre adquisición de inmuebles y el impuesto al valor agregado sobre los servicios de hospedaje; asimismo, se estableció el impuesto

sobre automóviles nuevos a nivel federal, otorgándole el 100% de los ingresos por este concepto a los estados.

La voluntad política del Poder Ejecutivo por impulsar al federalismo no ha quedado sólo en el discurso político, toda vez que con la suscripción del Convenio de Colaboración Administrativa entre la SHCP y las entidades federativas ha conseguido que "los estados puedan auditar y fiscalizar, además del IVA, el Impuesto sobre la Renta (ISR), el Impuesto al Activo (IMPAC), el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IESPS), otorgándose a los estados como incentivos económicos por dichas actividades: 100% del monto efectivamente pagado de los créditos determinados en las auditorías del IVA, 75% en ISR e IMPAC y 100% del IESPS."<sup>41</sup>

En lo concerniente al desarrollo municipal, se integró el Fondo de Reordenamiento del Comercio Urbano al Fondo de Comercio Municipal, permitiendo que la recaudación federal participable haya pasado del 0.56% al uno por ciento.

Asimismo, con la aplicación de programas e iniciativas que buscan la descentralización política y económica se ha fortalecido al municipio, considerado como la célula básica del sistema federal, obteniendo avances en aspectos tales como la redistribución de funciones y la descentralización de decisiones; delimitando

---

<sup>41</sup> Visita a Internet. Sitio [http://www.presidencia.gob.mx/pages/f\\_ind\\_disc.html](http://www.presidencia.gob.mx/pages/f_ind_disc.html).

y retroalimentando las acciones entre los tres niveles de gobierno a fin de atender de manera eficiente y oportuna las demandas de toda la sociedad.

En lo concerniente a la soberanía de cada estado de la federación, se ha impulsado un marco jurídico municipal fuerte para considerar a éste como orden de gobierno, instancia administrativa y el primer contacto con las demandas sociales.

El federalismo hacendario, la descentralización en el ejercicio del gasto público y el desarrollo político institucional, han enriquecido el desarrollo municipal, haciendo realidad el impulso al federalismo con acciones que si bien no son suficientes, sí representan esperanzas para los habitantes del municipio.

“La reforma del artículo 105 Constitucional, aprobada por el constituyente permanente al inicio de la presente administración, establece un sistema de control constitucional pleno, por el cual la Suprema Corte de Justicia adquiere competencia para conocer y resolver las controversias constitucionales que surjan entre la Federación, los Estados y los Municipios. Ese fue un primer paso en el reconocimiento de las nuevas realidades y capacidades de los municipios en México.”<sup>42</sup> Así se inició la construcción hacia un nuevo federalismo, en la que como en toda edificación se deben usar los mejores materiales para que ésta sea sólida ante los embates de cualquier grupo o ideología

---

<sup>42</sup> Visita a Internet. Sitio [http://200.38.180.4/props\\_def/docs/temint/demmex/parlatino\\_html](http://200.38.180.4/props_def/docs/temint/demmex/parlatino_html).

En el sector salud, el 20 de agosto de 1996 se suscriben los Acuerdos Nacionales para la Descentralización y de Coordinación para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud, en los cuales se marcan los lineamientos para la creación de organismos públicos descentralizados a nivel estatal hacia los cuales se canalizan los recursos para llevar a cabo la labor en esta materia. Esta medida involucra a una infraestructura en proceso de descentralización cuyo número alcanza "7,310; entre los que se ubican 306 unidades hospitalarias, 6,568 centros de salud, 486 unidades administrativas y 10 obras en proceso"<sup>43</sup>.

En cuanto a la Secretaría de Desarrollo Social, la acción más relevante es la descentralización del Ramo 26 –combate a la pobreza- que en la actualidad es operada en un 65% por los gobiernos municipales y el 35% restante es ejercido por los gobiernos estatales mediante convenios de desarrollo social.

En la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca se integran consejos de gestión ambiental, mismos que operan en 16 estados y se toman acuerdos dentro del marco de coordinación con 16 entidades. En este contexto se transfiere la administración, conservación y vigilancia de 15 parques nacionales, se inicia la coordinación en materia forestal, acuícola, de cuencas hidrológicas, de operación de agua potable y alcantarillado, así como de distritos de riego.

---

<sup>43</sup> Visita a Internet. Sitio <http://www.presidencia.gob.mx/pages/f-ind-disc.html>, Discursos 1994-1999.

En el rubro agrícola, ganadero y desarrollo rural se suscriben convenios de coordinación agropecuaria, así como la creación de 32 Consejos Estatales Agropecuarios que se erigen como entes rectores en cada entidad. Los programas de Alianza para el Campo a partir de 1996 operan directamente en las entidades federativas, al igual que los distritos de desarrollo rural.

Las comunicaciones y transportes han experimentado también un proceso descentralizador, especialmente en lo que a construcción y conservación de caminos rurales se refiere; y en materia de obra portuaria se crean administradoras integrales encargadas de la gestión y operación de nuestros puertos industriales y pesqueros.

Asimismo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), aplica el procedimiento de transferencia de recursos a las entidades federativas para la operación del Servicio Nacional de Empleo (SNE) y el Programa de Becas de Capacitación para desempleados (PROVECAT) que permite radicar con mayor oportunidad los recursos en las entidades federativas y mejorar la calidad de los apoyos proporcionados a la población desempleada y subocupada del país.

### **III.b.3. Profesionalización y ética del servidor público.**

Con el propósito de capacitar al recurso humano que es la materia prima de la administración pública federal y de los tres niveles de gobierno, en mayo de 1995, se lleva a cabo el Primer Encuentro Nacional de Desarrollo Administrativo en la ciudad

de Monterrey N.L., en el que participan aproximadamente 200 servidores públicos de niveles superiores correspondientes a 18 dependencias y entidades federales, así como a 20 estados de la República mexicana.

Con la misma finalidad de desarrollo de personal, el 29 de febrero y primero de marzo de 1996 se realiza el Segundo Encuentro Nacional de Desarrollo Administrativo y Calidad, en Ciudad Victoria, Tamaulipas, asistiendo a este evento más de 200 trabajadores de oficinas de partes y contralorías internas, contando con la presencia de representantes de los gobiernos estatales y municipales, además de funcionarios de primer nivel de los sectores público, privado y académico.

Por su parte la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en 1995 inicia actividades en materia de desarrollo administrativo en varias dependencias como: la Secretaría de Relaciones Exteriores; la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, así como la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos e Instituto Nacional de Migración, incluyendo al Gobierno del Distrito Federal.

En este contexto, "se han realizado entre 1995 y 1997 aproximadamente 36,065 cursos, por medio de los cuales se ha capacitado a 566,546"<sup>44</sup> servidores públicos. Concretamente se han implantado programas de profesionalización en diversas

dependencias, dentro de las cuales destacan la Policía Federal de Caminos, Policía Preventiva del Distrito Federal, Comisión Nacional del Agua, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Secretaría de Hacienda y Crédito Público; así como la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

#### **III.b.4. Redimensionamiento de la administración pública.**

De acuerdo con los datos aportados en el Informe de Ejecución 1997 del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, la reestructuración del Sector Paraestatal en el período comprendido entre el 1 de diciembre de 1994 y el 31 de diciembre de 1997 presenta las siguientes cifras: "concluyeron 46 procesos de desincorporación, 17 mediante el proceso de liquidación y extinción, tres transferencias a gobiernos estatales, 4 ventas, 22 entidades que ya no reunían los requisitos de la Ley Federal de Entidades Paraestatales (LFEP) para ser reconocidas como tales ...el universo de entidades paraestatales pasó de 252 a 231 de las cuales 182 estaban vigentes y 42 en proceso de desincorporación"<sup>45</sup>.

#### **III.b.5. Rediseño de procesos.**

Esta acción ha sido una de las más difíciles, pues dada la naturaleza de las instituciones en México, la resistencia al cambio es una constante; sin embargo

---

<sup>44</sup> Poder Ejecutivo Federal Informe de ejecución 1997 del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p. 64.

<sup>45</sup> *Ibidem.*, pp. 65-66.



podemos citar que en Petróleos Mexicanos (PEMEX) se ha logrado un gran avance mediante la aplicación de programas tales como el SIMES (Solución Integral para el Manejo Estratégico) con el cual se efectúa el manejo global del proceso administrativo, sustituyendo a cerca de 1,700 sistemas existentes anteriormente.

También es digna de mención la creación de un sistema computarizado de adquisiciones, servicios y obras públicas gubernamentales denominado COMPRANET, creado mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 11 de abril de 1997 y cuyas funciones inician “el 1 de junio de 1997”<sup>46</sup>. Esta creación tiene como objeto simplificar y contar con datos precisos acerca de los procesos licitatorios que se efectúen en el ámbito de gobierno.

---

<sup>46</sup> *Ibidem.*, p. 64.

## CONCLUSIONES

La construcción de la democracia es una tarea ardua, especialmente para la administración pública, pues dada su naturaleza y cobertura resulta complicado un proceso en el cual subyacen conceptos que implican el cambio no sólo estructural, sino de mentalidades y actitudes.

La democracia representativa en México ha logrado su mayor auge en la actualidad, debido al fin del sistema de partido único para conformarse un sistema plural, donde el poder lo ejercen distintas fuerzas políticas, ideológicas y sociales pero con un sólo fin, el desarrollo de la población y del país, por lo cual, es importante tener presente las siguientes conclusiones:

- La transparencia en los procesos electorales es un trabajo que no se circunscribe a uno o dos comicios, implica una dinámica constante que permita ir introduciendo correcciones que incrementalmente vayan impactando de forma positiva en los niveles de credibilidad legitimadora de la institución creada para dar rumbo y sentido a los distintos procesos de elección.

En este contexto es necesario que el Instituto Federal Electoral, mediante una gestión transparente y democrática construya a su alrededor un ambiente de confianza hacia los resultados obtenidos en todos y cada uno de los comicios,

esto sólo puede lograrse mediante una actuación apegada a las leyes que orgánicamente la estructuran, especialmente en el rubro que establece un actuar ajeno a los intereses de cualquier partido político; también es indispensable una gestión apegada al Código de Procedimientos que marca las particularidades en cada proceso electoral.

- El Federalismo en la letra resulta un postulado de discurso político que nada significa si no está acompañado de la concreción de acciones. Sin embargo, a pesar de que el reclamo está constituido por la persistencia en la etiquetación centralista que aún genera polémica entre los diferentes niveles de gobierno, los avances en este punto, aunque lentos son constantes.

En este sentido, nos atrevemos a decir que el federalismo en México constituye una lucha continua entre la autoridad federal, estatal y municipal; lo cual se refleja en las diferentes controversias constitucionales que se han presentado durante la presente administración, entre las cuales destacan: la presentada por quince alcaldes poblanos de extracción panista en contra del gobernador de Puebla, por su presunta intromisión al interferir en la administración de los recursos municipales a través de la Ley para el Federalismo Hacendario; la controversia constitucional que el Jefe del Gobierno de la Ciudad de México presenta en contra de los poderes Ejecutivo y Legislativo por haber excluido al Distrito Federal en el reparto de recursos del Fondo de Aportaciones para el

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Fortalecimiento Municipal; y la más actual, suscitada en marzo del año en curso, donde el Gobernador de Chihuahua, solicita un amparo para invalidar la decisión de la Secretaría de Hacienda para retener 12 millones de pesos de participaciones federales en pago de un adeudo pendiente por un crédito para vivienda que fue otorgado en la administración pasada.

La tarea es compleja y sólo podrá resolverse mediante el establecimiento de una verdadera cultura federalista de coparticipación para resolver los problemas regionales en el ámbito de la coordinación y cooperación donde no incidan intereses personales o partidistas, sino nacionalistas.

- Los avances con respecto a la profesionalización son optimistas pues continuamente se realizan cursos de preparación en las distintas dependencias del Gobierno Federal, a través de la implantación de programas para tal fin; sin embargo, la falta de recursos financieros impide el respaldo con incentivos económicos, los procesos de evaluación y los méritos del personal.

Al respecto, es necesario revitalizar esta vertiente tan necesaria para dotar al servicio público con personal capacitado y comprometido con los objetivos institucionales; claro que ello implica la programación racional de recursos para fortalecer los sistemas implantados.

- El redimensionamiento de la Administración Pública implica la interacción con el sector privado que finalmente es el que va a retomar las funciones que el Estado había desempeñado como producto de las políticas de pleno empleo implantadas a partir de la postura Keynesiana de los años treinta.

Las funciones que a partir del redimensionamiento del Estado quedan bajo la férula de la iniciativa privada implican también la absorción de la mano de obra desplazada del servicio público. En este sentido, es necesario un programa económico nacional capaz de resolver los problemas del desempleo generado por la política gubernamental aplicada.

- En cuanto al rediseño de procesos, es importante destacar la resistencia que a nivel personal se presenta para tal fin, misma que sólo puede ser vencida con la publicación de resultados, y con la aplicación constante de correcciones a los problemas presentados en la práctica.

Una reflexión final nos conduce a considerar que las sociedades actuales están cada día más informadas y son más participativas, por lo cual, reclaman cuentas claras a los órganos de gobierno y administración. Ante ello es necesario responder con estrategias viables y racionales que mejoren continuamente la capacidad de conducción conferida a un Estado, un gobierno y una administración pública cuyas acciones se desempeñan en el ámbito de la democracia.

## BIBLIOGRAFIA

- Anaya Cadena, Vicente (Coord). Diccionario. Política, Gobierno y Administración Pública Municipal, México, Coedición Gobierno del Estado de Tlaxcala y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., 1997.
- "Artículo de Portada", en revista Expansión, México, 19 de junio de 1996.
- Bobbio, Norberto. "Democracia: de los antiguos, de los modernos y de los postreros", en revista Este País, México, editorial abeja S.A. de C.V., 1994.
- Bobbio, Norberto, et. al. Diccionario de política, México, editorial siglo XXI, 24 de julio de 1992.
- Bobbio, Norberto. Estado, Gobierno, Sociedad contribución a una teoría general de la política, España, Plaza & Janes Editores S. A., 1987.
- Bonnin, C.J.B. "Principios de la Administración", en revista Homenaje al Maestro Gabino Fraga, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1982.
- Carreño Carlon, José, José Francisco Massieu (Coord), et. al. Resumen de una visión de la modernización de México, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Casar, María Amparo. "Las relaciones entre el poder ejecutivo y el legislativo: el caso de México", Revista Política y Gobierno, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE, primer semestre de 1999, Vol. VI, núm. 1, pp 83-128.

- Casas Guzman, Francisco J. La modernización de la empresa pública: logros y resultados, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Castillo Rojas, Alfredo, et. al. Diccionario de Política y Administración Pública, México, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., 1978.
- Ceballos, Héctor. "La democracia alternativa", en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 134, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 1989
- Código Feral de Instituciones y Procedimientos Electorales y otros ordenamientos electorales, México, Instituto Federal Electoral, 1997
- Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se aprueba el Programa para un Nuevo Federalismo 1995-2000, México, Talleres Gráficos de México, 1997.
- Fernández Santillan, José F. La democracia como forma de gobierno, México, Instituto Federal Electoral, cuadernos de divulgación de la cultura democrática, 1997.
- Instituto Federal Electoral. 1994 tu elección, Memoria del Proceso Electoral Federal, México, 1994.
- Internet. Sitio [http://www.presidencia.gob.mx/pages/f\\_ind\\_disc.html](http://www.presidencia.gob.mx/pages/f_ind_disc.html)., Discursos 1994-1999, México, 5 de junio de 1999.
- Poder Ejecutivo Federal, Informe de Ejecución 1997 del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, Talleres Gráficos de México, 1997.

- Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, Talleres Gráficos de México, 1995.
- Poder Ejecutivo Federal, Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, México, Talleres Gráficos de México, 1997.
- Rousseau, J.J. El contrato Social, México, editorial Porrúa, octubre de 1995.
- Sartori, Giovanni. ¿Qué es la democracia?, México, editorial Nueva Imagen, 1997.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Bases de Coordinación para concretar las líneas de estrategia y alcanzar los objetivos generales del Programa de Financiamiento del Desarrollo Económico y del Programa de Modernización de la Administración Pública, México, 18 de julio de 1998.
- Uvalle Berrones, Ricardo. Las Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C., 1998.
- Uvalle Berrones, Ricardo. Los nuevos derroteros de la vida estatal, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C., 1994.
- Uvalle Berrones, Ricardo. "Sustento y propuesta de la nueva administración pública: Retos y Posibilidades", en Revista Estudios Políticos, No. 20, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, enero-abril de 1999.



- Valdes, Leonardo. Sistemas electorales y de partidos, México, Instituto Federal Electoral, cuadernos de divulgación de la cultura democrática, 1997.
- W. Foley, Michael, Edwards, Bob. "La paradoja de la sociedad civil", en Revista Este País, No. 74, México, mayo de 1997.
- Zedillo Ponce de León, Ernesto. Discurso de Toma de Posesión, México, 1994.
- Zedillo Ponce de León, Ernesto. 5°. Informe de Gobierno, México, 1999.