



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA QUE  
PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO  
DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**TESIS  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**PRESENTA:  
INDIRA TERESITA VILLALOBOS MORALES**

**DIRECTOR DE TESIS  
DR. J. JESÚS CEJA PIZANO**

**MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, ENERO DE 2014**



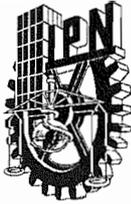
**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 30 del mes de Junio del año 2014, el que suscribe Indira Teresita Villalobos Morales, alumno del Programa de Maestrías en Ciencias en Administración Pública, con número de registro B001957, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de los Dr. J. Jesús Ceja Pizano y Mtro. Arturo E. Velázquez González y cede los derechos del trabajo titulado **PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información NO deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas itvm75@hotmail.com, cejapiza@yahoo.com y aveg72@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**Indira Teresita Villalobos Morales**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

México, D.F. a 13 de JUNIO del 2014

El Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. en su sesión No. \_\_\_\_\_ Celebrada el día 21 del mes de MAYO conoció la solicitud presentada por el(la) alumno(a):

**VILLALOBOS**

Apellido paterno

**MORALES**

Apellido materno

**INDIRA TERESITA**

Nombre(s)

Con registro: **B 0 0 1 9 5 7**

Aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

**“PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ETRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**

De manera general el tema abarcará los siguientes aspectos:

2.- Se designa como Director de Tesis al C. Profesor:

**DR. J. JESÚS CEJA PIZANO**

3.- El trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente hasta la aceptación de la tesis por la Comisión Revisora correspondiente:

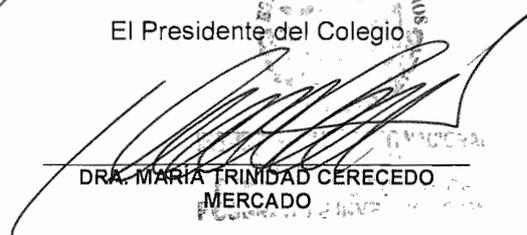
El Director de Tesis

  
DR. J. JESÚS CEJA PIZANO

El Aspirante

  
C. INDIRA TERESITA VILLALOBOS  
MORALES

El Presidente del Colegio

  
DRA. MARIA TRINIDAD CÉRECEDO  
MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 14:00 horas del día 9 del mes de JUNIO del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

**“PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ETRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**

Presentada por el alumno:

**VILLALOBOS**

Apellido paterno

**MORALES**

Apellido materno

**INDIRA TERESITA**

Nombre(s)

Con registro:

B	0	0	1	9	5	7
---	---	---	---	---	---	---

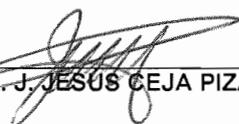
aspirante de

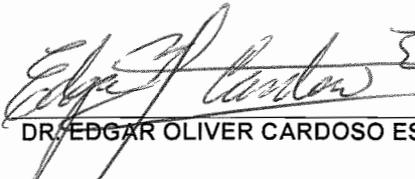
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

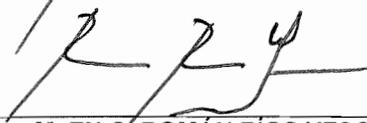
LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

  
DR. J. JESÚS CEJA PIZANO

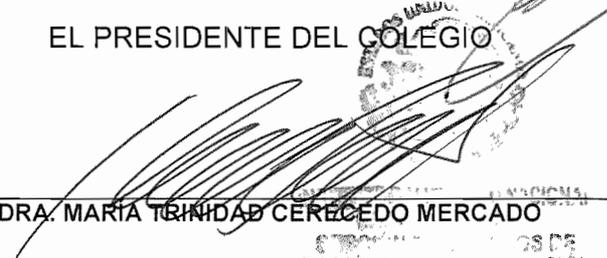
  
DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

  
M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

  
M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS

  
M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres: con todo mi cariño y amor por hacer todo en la vida para que yo pueda lograr mis sueños, por su entrega al motivarme y su fortaleza al darme la mano cuando siento que el camino se termina, a ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento.

A mis hermanos: gracias por ser parte importante de mi vida, por ser mis compañeros, mis protectores y guías.

A Nefi: por brindarme una sonrisa de ánimo para seguir adelante, por entender mi ausencia y por estar de forma incondicional a mi lado.

A mis amigos: por confiar y creer en mí, por haber hecho de esta etapa un trayecto de vivencias que jamás olvidare.

Al Lic. Andrés Irazábal San Miguel: que aunque ya no se encuentre con nosotros físicamente me brindo su voto de confianza y oportunidad de crecer profesionalmente aprendiendo cosas nuevas.

A mis maestros: que influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.

A mis directores de tesis: quienes con su conocimiento y experiencia me motivaron a terminar mis estudios con éxito.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	II
ÍNDICE .....	III
RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
GLOSARIO.....	X
SIGLAS .....	XI
RELACION DE CUADROS .....	XII
RELACIÓN DE ILUSTRACIONES .....	XII
RELACIÓN DE GRÁFICAS.....	XII
RELACIÓN DE FIGURAS .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	XIII
CAPITULO I. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS .....	1
1.1 EL PROBLEMA.....	2
1.2 IDEA.....	2
1.3 OBSERVACIÓN EMPÍRICA .....	3
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
1.5.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	5
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	5
1.6.1 PREGUNTAS ESPECIFICAS .....	6
1.7 JUSTIFICACION.....	6
1.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.9 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	8
1.10 METODOGÌA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.11 VARIABLES DE LA INVESTIGACION.....	11
1.12 MARCO GEOGRAFICO .....	122
1.13 MARCO TEMPORAL .....	12
1.14 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	132
1.15 MATRIZ DE CONGRUENCIA DE PLANTEAMIENTO.....	13

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y EN MEXICO.....	14
2.1    LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	15
2.1.1    ANTECEDENTES HISTORICOS.....	15
2.2    CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	16
2.3    LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA EN EL AMBITO INTERNACIONAL.....	17
2.3.1    LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN INGLATERRA.....	17
2.3.2    LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA.....	18
2.3.3    LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA.....	19
2.3.4    LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CHILE.....	1919
2.4    LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.....	23
2.4.1    FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MEXICO.....	27
2.4.2    ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.....	28
2.4.3    LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA.....	29
2.4.4    ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL.....	31
2.4.5    FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.....	35
2.4.5.1    DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.....	366
2.4.5.2    LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	36
2.4.5.3    ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	37
2.5    ESTRUCTURA DEL EJECUTIVO ESTATAL.....	399
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO, EI CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PUBLICOS.....	40
3.1    CULTURA ORGANIZACIONAL.....	41
3.1.1    CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
3.2    LA CULTURA ORGANIZACIONAL BASE DE EQUILIBRIO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL AMBITO GLOBAL.....	44
3.2.1    EUROPA.....	44

3.2.2	FRANCIA .....	45
3.2.3	ESPAÑA .....	46
3.2.4	ESTADOS UNIDOS.....	477
3.2.5	CUBA.....	477
3.2.6	ARGENTINA .....	4848
3.2.7	BRASIL .....	4949
3.2.8	MEXICO.....	49
3.2.9	TIPIFICACIÓN DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES.....	51
3.3	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	52
3.4	FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	533
3.5	PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	533
3.6	CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	54
3.7	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA.....	5656
3.8	TRABAJO EN EQUIPO.....	59
3.8.1	EL TRABAJO EN EQUIPO ES MUY IMPORTANTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	61
3.8.2	IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	611
3.8.3	FRACASOS DEL TRABAJO EN EQUIPO .....	622
3.9	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	622
3.10	CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	68
3.10.1	TIPOS DE CAMBIO .....	700
3.10.2	VARIABLES QUE ACTÚAN SOBRE EL CAMBIO.....	711
3.10.3	INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	73
3.10.4	EFFECTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	7474
3.10.5	ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO .....	7575
3.10.6	GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	7777
3.10.7	RESISTENCIA AL CAMBIO.....	788
3.11	CALIDAD EN EL SERVICIOS PUBLICOS.....	7979

3.11.1	GLOBALIZACIÓN: TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO Y GOBERNANZA .....	80
3.11.2	LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	82
3.11.3	GESTIÓN DE CALIDAD .....	84
3.11.4	CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO .....	85
3.11.5	CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO MEXICANO .....	87
3.11.5.1	EXIGIR LA REGULACIÓN O CONCERTACIÓN MEDIANTE CONVENIOS DE DETERMINADOS ASPECTOS DEL SERVICIO PÚBLICO.....	88
CAPITULO IV ESTUDIO DE CAMPO, DIAGNOSTICO SITUACIONAL UTILIZANDO LA ENCUESTA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....		
		90
4.1	ASPECTOS METODOLOGICOS:.....	92
4.2	LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN MÉXICO .....	96
4.3	ÓRDENES DE GOBIERNO .....	97
4.4	TIPOS DE TRÁMITES Y SERVICIOS QUE SE CAPTAN CON LA ENCIG 2011 .....	98
4.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS TRÁMITES Y SERVICIOS PÚBLICOS .....	105
4.6	INDICADORES DE CALIDAD E IMPACTO GUBERNAMENTAL..	112
4.7	PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS.....	112
4.8	EXPERIENCIAS CON TRÁMITES Y SERVICIOS PÚBLICOS.....	112
4.9	EVALUACIÓN Y PRIORIDADES DE MEJORA DE SERVICIOS PÚBLICOS .....	113
4.10	PRIORIDADES DE MEJORA .....	114
4.11	REQUISITOS DE COMPARACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL Y SUS RECOMENDACIONES. ....	114
CAPÍTULO V PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....		
		116
5.1	NECESIDADES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	1177
5.2	DIMENSIONES DE LA PROPUESTA.....	11818

5.2.1	VERTIENTES DE LA PROPUESTA .....	118
5.2.2	PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA.....	121
5.3	PROPÓSITO DE LA PROPUESTA .....	12121
5.4	FASES DE LA PROPUESTA.....	12424
5.4.1	PREPARACIÓN DEL ENTORNO. ....	124
5.4.2	FASES DEL PROCESO .....	125
5.4.3	SENSIBILIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN .....	12626
5.4.4	EXPLORACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	127
5.4.5	GENERACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	12727
5.4.6	ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA.....	127
	CONCLUSIONES.....	132
	RECOMENDACIONES .....	134
	BIBLIOGRAFÍA .....	135
	ANEXOS .....	140

## RESUMEN

De acuerdo al objetivo que origino este investigación, el cual consiste en proponer el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública en México, se siguió todo un proceso metodológico que condujo a la solución del problema, el cual se sometió a la observación y al análisis.

Siguiendo un proceso metodológico en donde se utiliza la observación, el razonamiento deductivo e inductivo, el método deductivo analógico y comparativo, se permitió seguir toda una secuencia de pasos sistemáticos que condujeron a identificar el problema y las variables que lo estructuran, para mantenerlas en observación.

El tipo de estudio que se realiza es de corte transversal con aplicación en una sola ocasión para someter al análisis la información obtenida la cual permitirá proponer las alternativas de solución que afecta a este ente de la administración pública.

Con la información analizada se validó la hipótesis de trabajo que se propuso, la cual describe que con la propuesta e implantación del cambio organizacional como estrategia, existirán las posibilidades de elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública. Asimismo, se identificaron los factores que provocan que la calidad de los servicios públicos no cumpla con las expectativas que demandan los estándares nacionales e internacionales de la administran publica de los tres niveles de gobierno.

Con base al análisis de la información obtenida en el estudio del diagnóstico situacional se propuso la alternativa de solución, la cual gira en torno a cinco vertientes, las cuales son propuestas a desarrollo e implantación con el fin de garantizar que la calidad de los servicios públicos esté a la altura de los estándares nacionales e internacionales y, de igual manera, que conlleve a beneficiar a los ciudadanos y autoridades de los tres niveles de gobierno en México. Con esta propuesta se asegura que se elevarán los estándares de calidad a nivel nacional en los servicios públicos citados. Finalmente, se recomienda mantener bajo control los factores que fueron identificados y que entorpecen la agilización de la gestión de los servicios públicos.

## **ABSTRACT**

According to the objective that originated this research, which is to propose organizational change as a strategy that will raise the quality of services in the personnel department in the public service in Mexico , continued throughout a methodological process that led to the solution the problem, which was subjected to observation and analysis.

Following a methodological process where you use observation, deductive and inductive reasoning, deductive and analogical comparative method. , This process allowed us to continue throughout a sequence of systematic steps ledwe identify the problem and the variables that structure to keep them under observation.

The type of study performed is cross- cutting application only once to submit to analysis information obtained which allow us to propose alternative solutions affecting this body of public administration.

With that analyzed the working hypothesis which we intended to describe us with the proposal and implementation of organizational change as a strategy will be in a position to raise the quality of services in the personnel department in the public service was validated also the factors that cause the quality of public services do not meet the expectations demanded by national and international standards published administered the three levels of government were identified.

Based on the analysis of the information obtained in the study of situation assessment alternative solution is proposed, which revolves around five watersheds, which are proposed to develop and implement them in order to ensure that the quality of public services are to meet national and international standards that may lead to benefit the citizens and authorities of the three levels of government in Mexico.

The proposal ensures that the quality standards at the national level to rise in utilities cited. Finally it is recommended to keep under control the factors that were identified and hindering streamlining the management of public services.

## GLOSARIO

**Administración pública.** Conjunto de organismos y personas que se dedican a administrar una empresa, una institución o una parte de ellas.

**Administración.** La administración como una ciencia social está compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

**Cambio organizacional.** Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje.

**Cultura organizacional.** Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

**Estrategia.** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Ley.** Regla o norma establecida por una autoridad superior para regular, de acuerdo con la justicia, algún aspecto de las relaciones sociales.

**Resistencia al cambio.** Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta.

**Sensibilización.** Hacer que una persona se dé cuenta de la importancia o el valor de una cosa, o que preste atención a lo que se dice o se pide.

**Visión Holística.** A partir de análisis realizado, surgen las propuestas correspondientes que permiten armonizar con las complementaciones.

## **SIGLAS**

**APF.** Administración Pública Federal.

**CLAD.** Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

**ENCIG.** Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental.

**MEIG.** Modelo Estratégico de Innovación Gubernamental.

**OCDE.** La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

**PBR.** Presupuesto Basado en Resultados.

**PMC.** Programa de Mejora de la Gestión.

**PNCCFTDA.** Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la  
Transparencia y Desarrollo Administrativo.

**PYME.** Pequeña y Mediana Empresa.

**SED.** Sistema de Evaluación del Desempeño.

**TIC.** Tecnologías de Información y Comunicación.

## RELACION DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de congruencia .....	13
Cuadro 2. Datos estadísticos .....	95
Cuadro 3. Tramites de mayor recurrencia .....	104
Cuadro 4 Trámites y servicios .....	106
Cuadro 5. Ordenación y vinculación de categorías y variables .....	107
Cuadro 6. Percepción y expectativas sobre la situación del país.....	109
Cuadro 7. Experiencias con trámites y servicios públicos .....	110
Cuadro 8. Evaluación de servicios básicos .....	111

## RELACIÓN DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marco metodológico.....	10
Ilustración 2. Mapa de la República Mexicana .....	12
Ilustración 3. Conceptos de la estructura administrativa .....	38
Ilustración 4. Cultura organizacional .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 5. Liderazgo en la administración pública .....	63
Ilustración 6. Vertientes de la propuesta. ....	119
Ilustración 7. Detalle de la propuesta .....	120
Ilustración 8. Fases del proceso.....	126

## RELACIÓN DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Número de trámites y servicios atendidos por los municipios según temas seleccionados.....	102
Gráfica 2. Número de trámites y servicios atendidos por los municipios según temas seleccionados.....	102

## RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1. Cambio organizacional.....	69
Figura 2. Teoría de la motivación. ....	71
Figura 3. Propuesta de los 6 componentes.....	124

## INTRODUCCIÓN

A manera de introducción se describe en términos generales la estructura de este trabajo de investigación, cuyo objetivo que la originó, fue el de proponer el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública, en donde se siguió todo un proceso metodológico que condujo a la solución del problema, el cual se sometió a la observación y al análisis.

En el capítulo I se llevó a cabo la aplicación de una serie de estrategias metodológicas que permitieron someter a la observación el problema en cuestión, se utilizó como base el razonamiento deductivo e inductivo, el método deductivo analógico y comparativo. El tipo de estudio que se realizó es de corte transversal con aplicación en una sola ocasión, para obtener la información la que fue sometida al análisis, la cual permitió proponer las alternativas de solución.

En el capítulo II, se abordarán en el contexto internacional y en el de México a la Administración Pública, su estructura organizacional, su desarrollo a lo largo de la historia, sus causas y sus efectos en el servicio público. Se aborda también la tipificación de los servicios públicos y la importancia que tienen en el ámbito internacional, así como los fundamentos de la administración pública en México.

En el capítulo III se tiene el marco teórico, donde se analizan y describen los componentes teóricos que fundamentan las variables que fueron sometidas a observación, como son el cambio organizacional y las estrategias que permiten elevar la calidad de los servicios públicos, el liderazgo, trabajo en equipo, y las experiencias en el ámbito internacional de los servicios públicos.

En capítulo IV se realizó el estudio del diagnóstico situacional aquí se utilizaron técnicas de investigación documental para obtener la información que fue sometida al análisis. En este apartado se usó toda una secuencia de pasos sistematizados para llevar a cabo la observación, las variables que constituyen el problema, la

identificación de los factores que afectan la agilización de la gestión y la calidad de los servicios públicos que se prestan en la administración pública en los tres niveles de gobierno, su origen, sus causas y sus efectos.

En el Capítulo V, con base en la información obtenida en el diagnóstico situacional, surge la propuesta. Ésta propone el cambio organizacional como una estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública. La propuesta gira en torno a cinco vertientes, las cuales se propuso desarrollar e implantar con el fin de garantizar que la calidad de los servicios públicos estén a la altura de los estándares nacionales e internacionales y que conlleven al beneficio de los ciudadanos y autoridades de los tres niveles de gobierno en México.

Finalmente, y a manera de conclusión, se describe que se le dio cabal cumplimiento a todos y cada uno de los objetivos planteados y se les da respuesta a todas y a cada una de las preguntas propuestas en esta investigación, así como la de validación de la hipótesis planteada.

Se hace hincapié en los principales hallazgos detectados en este estudio y en la propuesta de solución.

Asimismo, se emiten las recomendaciones necesarias para el enriquecimiento de la propuesta, para la mejora continua de este ente organizacional que es la administración pública y los servicios públicos que prestan: que estén dentro de los estándares nacionales e internacionales de la calidad. Es importante mantener bajo control los factores que fueron identificados y que entorpecen la agilización de la gestión de los servicios públicos.

# **CAPITULO I. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS**

Objetivo. Aplicar el proceso metodológico que conduzca a la solución del problema que está sometido a la observación para obtener la información que nos conduzca al análisis y a la propuesta de solución, así como a sus conclusiones y recomendaciones.

## **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo al objetivo que origino esta investigación, aplicar el proceso metodológico que conduzca a la solución del problema que está siendo sometido a la observación para obtener la información que nos conduzca al análisis y a la propuesta de solución, así como a sus conclusiones y recomendaciones.

### **1.1 EL PROBLEMA**

El planteamiento del problema a manera de introducción, se presenta considerando los siguientes antecedentes.

### **1.2 IDEA**

El problema que se resolvió nace de la idea de que era necesario someter a un análisis riguroso la información que se obtuviera sobre la problemática de la gestión que realizan los servicios públicos municipales y que para dar cabal cumplimiento a la gestión era necesario la presencia física, lo cual implicaba pérdida de tiempo y un desgaste intenso, ya que sus procedimientos son extremadamente álgidos y de baja calidad en el servicio que se presta por parte del personal de recursos humanos.

Abocar nuestra atención a la resolución de este problema de gestión en las entidades públicas y evitar prácticas no deseables dentro de las mismas, trajo consigo la propuesta de continuar y profundizar más, estudiando y retomando, aspectos estratégicos, que podrán ayudar a estar en condiciones óptimas de brindar servicios de calidad que satisfagan a las personas que demandan de estos y lo que les permitirá estar acorde con la modernización a nivel mundial contando con estándares internacionales y nacionales de alta calidad.

Con el eventual análisis del cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública en México, aunado a la supervisión, y al control de este esquema, quedarán garantizados la gestión de los servicios con calidad que éstos presten a la comunidad y, aunado a la importancia que los tres niveles de gobierno deban darles respaldándolos institucionalmente, permite cubrir las exigencias tanto nacionales como internacionales, para alcanzar los niveles altos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que se prestan, en forma y en tiempo.

### **1.3 OBSERVACIÓN EMPÍRICA**

Con la experiencia obtenida por el cargo desempeñado en la administración pública, se observó que existían grandes problemas internos de carácter administrativo, lo cual no permitía agilizar los servicios públicos y, aun cuando se tenían detectados y caracterizados estos servicios, no se contaba con un manual administrativo que respaldara al modelo vigente para la solución de los problemas más acuciosos. Estas dificultades se resolvían a través de personas ajenas a la toma de decisiones y que generalmente no contaban con las bases administrativas, técnicas y formales para atenderlos y resolverlos adecuadamente. Esta problemática, a la fecha, sigue siendo común y se presenta de forma recurrente, por eso, desde mi punto de vista, es importante la propuesta del cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública.

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de la administración pública se detectó una problemática que se refleja en los tres niveles de gobierno, es decir, tanto en el Federal como en el Estatal y el Municipal. Los procedimientos llevados a cabo por la administración pública no cumplen con los estándares de calidad requeridos, lo cual provoca que las gestiones correspondientes no puedan ser atendidas en tiempo y forma. A partir de este análisis, se permitirá reestructurar y aprovechar adecuadamente las herramientas y

elementos de apoyo con que se cuenta para dar solución a los problemas que no permiten la agilización de la gestión de los servicios públicos. Asimismo.

Los factores más recurrentes detectados en este estudio diagnóstico, fueron los siguientes:

- a) La carencia de políticas institucionales de inversión, supervisión administrativa y la dotación de recursos humanos calificados y capaces que motiven y permitan ofrecer un servicio de calidad para los ciudadanos que los requieren.
- b) La completa desvinculación con otras instituciones públicas, para aprovechar y seleccionar al personal más calificado con el que se debe contar en estas instituciones.
- c) La falta, casi total, de planeación para llevar a cabo la gestión de los servicios públicos con niveles altos de calidad y acordes a la realidad de cada región.
- d) La inexistencia de un control y supervisión formal Institucional, asociada a una falta de coordinación específica centralizada.
- e) La irracional y limitada flexibilidad de los servicios públicos que provocan, en muchos casos, disgusto y enojo al personal administrativo que, en épocas y tiempos de descanso obligatorio, quedan obligados a trabajar en la mayor de las veces sin retribución, motivación y/o pago.
- f) La insuficiente e inoportuna promoción y difusión de los servicios públicos que hacen que las personas que requieren de estos servicios estén de forma continua dando vueltas innecesarias para llevar a cabo los procedimientos de gestión, lo cual termina en algo insatisfactorio tanto para el personal como para los ciudadanos.
- g) La comunicación informal persistente entre los responsables de la administración y la dotación de recursos y herramientas para lograr la mejor operación de los programas propios del centro.
- h) La necesidad e imposición de normas y políticas institucionales claras.

- i) La escasa vinculación del personal administrativo con los usuarios que requirieren de estos servicios.
- j) La desvinculación abierta que se mantiene con otras instituciones que realizan esta misma actividad.

En concreto, el problema existente es que no se ha llevado a cabo una propuesta de cambio organizacional que funcione como estrategia para elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Proponer un cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública.

### **1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Obtener información de los servicios gubernamentales que se requieren para proponer el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública.
- Analizar la información y la política pública correspondiente para implantar el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública y de la política pública implantada por el gobierno en México.
- Realizar la propuesta para implantar el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública y de la política pública implantada por el gobierno en México.

## **1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Por qué es importante llevar a cabo el análisis para poder proponer el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública?

### 1.6.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿Cuál es la importancia de obtener información de los servicios gubernamentales que se requieren para proponer el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública?
- ¿Por qué es importante analizar la información y la política pública correspondiente para implantar el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública y de la política pública implantada por el gobierno en México?
- ¿Cómo se va implantar el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública y de la política pública implantada por el gobierno en México?

### 1.7 JUSTIFICACION

- **Conveniencia:** llevar a cabo esta investigación con la utilización del razonamiento deductivo e inductivo. El método deductivo-analógico se aplica en el análisis de los elementos formales, llámese leyes que regulan el actuar del personal de recursos humanos encargados de realizar las funciones administrativas correspondientes con alto índice de calidad.
- **Utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación:** con el diagnóstico correspondiente, se tendrán las condiciones para hacer las recomendaciones pertinentes que ayuden al buen desempeño de los servidores públicos, lo cual se verá reflejado en la calidad y buena administración de los servicios públicos y en el ahorro de tiempo. Asimismo, se evitará el desgaste físico en todos y cada de los procedimientos burocráticos que demanda la gestión de los servicios públicos.

- **Relevancia social:** una vez solventado el problema que se somete al análisis, se tendrán las condiciones para hacer las recomendaciones pertinentes que se verán reflejadas en todos y cada uno de los servicios públicos. La ciudadanía contará con servicios públicos de calidad, eficientes y eficaces. Con una adecuada administración de recursos, se abrirán fuentes de empleo y se evitará la desviación de presupuesto o recursos.
- **Visión Holística:** a partir del análisis realizado surgen las propuestas que, junto a las complementaciones y sugerencias que se hacen, nutren la propuesta de la implantación y el buen funcionamiento de la gestión de los servicios públicos, el cual, con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, reflejará un crecimiento del desempeño de los actores de la administración pública. Todos y cada uno en los escenarios correspondientes deben estar vinculados en forma estrecha con los entes que conforman la administración pública para poder realizar el quehacer de la gestión con calidad, eficiencia y eficacia.
- **Aportaciones a la Ciencia y a la Tecnología:** el diseño y empleo de métodos y técnicas contribuye a la aportación de procedimientos para obtener la información a analizar y que lleva a la propuesta de la implantación de un cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública.
- **Aportaciones a la academia:** el impacto que supone el elevar los niveles de calidad en el servicio público con el cambio organizacional propuesto, deriva de la generación de nuevos conocimientos –surgidos de la propuesta– en este rubro de la administración pública.

## 1.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La tarea de la investigación cualitativa es la de suministrar un marco dentro del cual, la respuesta de los sujetos corresponda de forma fiel a sus puntos de vista respecto al mundo y su existencia. El tipo de investigación que se sigue es de tipo deductivo

analógico. Con éste, se da respuesta a los factores y a las propiedades que determinaron el fenómeno que fue sometido a análisis, discusión y conceptualización. El proceso que se emplea es científico-deductivo, es decir, que procede de lo general a lo particular y la analogía procede de la comparación con el modelo que hasta la fecha funciona en esos centros, lo que facilita la descripción del problema investigado. Su propósito es explicar las variables que uno y otro destacan y validan su existencia en el cuerpo de conocimiento, analizando los comportamientos, incidencias e interrelaciones que se presentan en un momento dado.

Metodológicamente, los datos cualitativos ofrecen profundidad y detalle derivado de una descripción meticulosa; el contenido de la investigación es variable y, debido a que las respuestas no están estandarizadas, requiere de una compleja sistematización para su análisis.

El papel fundamental lo juega el proceso de categorización, ya que no se puede aspirar a una adecuada captación de la realidad en sus propios términos si con anterioridad no se logra elaborar las categorías que la hacen explicable y coherente con el flujo de eventos y/o conductas necesariamente contextualizados.

Para este estudio se utilizan técnicas de investigación documental que permiten obtener información que se somete a análisis, lo cual conduce a proponer la alternativa de solución y validar la hipótesis que se plantea al principio de esta investigación.

## **1.9 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

Con el cambio organizacional como estrategia, se está en posibilidades elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal de la administración pública.

## **1.10 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología que se ha elegido responde a todas y cada una de las estrategias, así como a las necesidades probadas y empleadas en la exploración y justificación del objetivo propuesto. La metodología de la investigación que se empleó nos ofrece

los métodos y procedimientos para llevar a cabo las actividades científico-investigativas con eficacia y calidad.

Los métodos y procedimientos que fueron utilizados permiten el acceso a las fuentes de información, donde se emplean, estratégicamente, una secuencia de pasos a seguir ya que son los que llevan al éxito de la recopilación de la información para darle el tratamiento de gabinete adecuado.

Este trabajo de investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo. De acuerdo a Rodríguez, Gil y García (1996), la finalidad de la investigación cualitativa es comprender e interpretar la realidad, tal y como es entendida por los sujetos participantes en los contextos estudiados.

Los resultados han de ser compartidos y comunicados, según los casos, con los participantes, y contribuir al conocimiento científico. Lo anterior permite caracterizar al fenómeno que se somete a observación, por lo que se inserta en un total conocimiento que corresponde a su propia naturaleza, misma que es del interés para todos con el objetivo de profundizar en la comprensión y descripción de dicho fenómeno.

Es de tipo no experimental y de corte transversal, se utilizan técnicas de investigación documental para, de acuerdo a los dicho por Hernández, Fernández y Baptista (2007), obtener la información en una sola ocasión y someterla al análisis, ya sea por medio de utilización de un instrumento previamente probado y aplicado a una muestra representativa de una población o, en su caso, aplicando técnicas de investigación documental para poder obtener la información y realizar el análisis correspondiente.

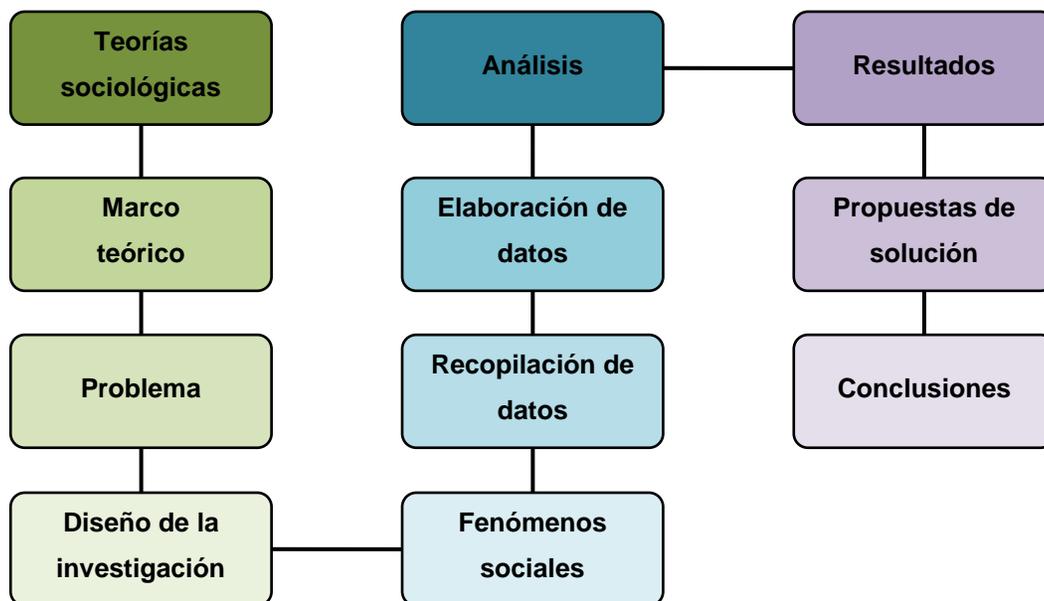
Esta investigación se basa en teorías bien fundamentadas del método comparativo, según Fernández, Nariz y García (2008), se tiene el propósito de, a partir de la investigación, teorizar las variables identificadas y sus propiedades.

A través de un diagnóstico, se identifican los factores que afectan las relaciones de la agilización de la gestión de los servicios públicos y la calidad de la misma. El marco

de referencia para efectos de este trabajo de investigación es el análisis para llevar a cabo la propuesta del cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública.

El método que se emplea es presentado a continuación y consiste en una serie de pasos a seguir desde cómo inicia el proceso y cómo termina según se indica en la ilustración siguiente.

**Ilustración 1.** Marco metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

### **El método deductivo y analítico**

El método inductivo-deductivo y el método analítico-sintético siguen el proceso científico de razonamiento. El método inductivo-deductivo estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general y, después de esto, se deducen las normas más simples, se examina cada una de ellas por separado y se vuelven a agrupar las partes consideradas conjunto. El analítico es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Hacer el análisis de una realidad o de un objeto cualquiera, presupone llegar a los elementos básicos que componen esa realidad. El análisis no es un estudio de elementos irreductibles de los hechos que cimientan el conocimiento, sino que busca los aspectos necesarios de los elementos y las relaciones que existen entre ellos.

El análisis va de lo concreto a lo abstracto, ya que mantiene el recurso de la abstracción y pueden separarse las partes (aislarse) del todo, así como sus relaciones básicas que interesan para su estudio intensivo (una hipótesis no es un producto material, pero expresa relaciones entre fenómeno materiales, luego es un concreto de pensamiento).

El método analítico da cuenta del objeto de estudio con una rigurosa investigación documental del método mismo que orienta su quehacer. Este método se emplea particularmente en las ciencias sociales y humanas.

El método deductivo consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Asimismo, el método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes o principios. Es de aplicación universal y de comprobada validez; se aplica a soluciones o hechos particulares.

## **1.11 VARIABLES DE LA INVESTIGACION**

Independiente: el cambio organizacional.

Dependiente: elevar la calidad de los servicios.

## 1.12 MARCO GEOGRAFICO

La presente investigación se realiza en la República Mexicana.

**Ilustración 2.** Mapa de la República Mexicana



Fuente: INEGI (2013), [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx), consultado 21/03/2014.

## 1.13 MARCO TEMPORAL

Este trabajo toma en consideración la temporalidad que va del año 2010 al 2016.

## 1.14 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración Pública Federal.

## 1.15 MATRIZ DE CONGRUENCIA DE PLANTEAMIENTO

Cuadro 1. Matriz de congruencia

TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA INVESTIGACIÓN	DE	HIPÓTESIS	VARIABLES
PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.	PROPONER EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS PARA PODER PROPONER EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?			<b>INDEPENDIENTE:</b>  CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA
	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>				<b>DEPENDIENTE:</b>
	<p>1. OBTENER INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES QUE SE REQUIEREN PARA PROPONER EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>2. ANALIZAR LA INFORMACIÓN Y LA POLÍTICA PÚBLICA CORRESPONDIENTE PARA IMPLANTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE LA POLÍTICA PÚBLICA IMPLANTADA POR EL GOBIERNO. EN MÉXICO.</p> <p>3. PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE LA POLÍTICA PÚBLICA IMPLANTADA POR EL GOBIERNO. EN MÉXICO</p>	<p>1. ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA DE OBTENER INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES QUE SE REQUIEREN PARA PROPONER EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?</p> <p>2. ¿POR QUE ES IMPORTANTE ANALIZAR LA INFORMACIÓN Y LA POLÍTICA PÚBLICA CORRESPONDIENTE PARA IMPLANTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE LA POLÍTICA PÚBLICA IMPLANTADA POR EL GOBIERNO EN MÉXICO?</p> <p>3. ¿COMO SE VA IMPLANTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE LA POLÍTICA PÚBLICA IMPLANTADA POR EL GOBIERNO EN MÉXICO?</p>	CON EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA, ESTAREMOS EN POSIBILIDADES ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.	

Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO II. MARCO  
CONTEXTUAL.  
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y EN  
MÉXICO**

Objetivo. Analizar, en el contexto internacional y en México, a la Administración Pública, su estructura organizacional, su desarrollo a lo largo de la historia, sus causas y sus efectos en el servicio público.

En este capítulo, y a manera de introducción, se aborda el contexto que a nivel internacional y en México presenta la Administración Pública, así como su estructura organizacional, su desarrollo a lo largo de la historia, sus causas y sus efectos en el servicio público. De igual manera, se describen los tipos de servicios públicos que existen.

## **2.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **2.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

La mayor evolución de la voz *administración* se ha dado en diferentes países identificados en el área de la Administración Pública (incluyendo a Alemania). Esto significa que sus raíces etimológicas pueden observarse desde su origen inicial como se presenta a continuación:

“Administración derivada de la voz latina administrativo compuesta por ad (a) y ministrare (servir, cuidar), que era empleada entre los romanos para referir el acto o la función de prestar un servicio a otras personas. El foco de la palabra administrativo la ocupa el vocablo ministrare, que deriva del sustantivo *minister* (el que sirve o ayuda). *Minister*, a su vez, proviene de *minis*, voz referida a lo "menor", como contraste de *magis*: lo "mayor". Por consiguiente, el minister era el funcionario subordinado a la autoridad del magister, cuya tarea se circunscribía a la realización de funciones subalternas”. En suma: administrare significaba entre los romanos la satisfacción de las necesidades de la sociedad, con un esfuerzo extra por parte de los oficiales: ad ministrare”.

Con el paso del tiempo, en Alemania, Johann Heinrich Gottlob von Justi explicaba que la Administración Pública, también estaba relacionada con otra voz, es decir, el de la policía (policey), a la cual se le atribuían dos enfoques diferentes. El primero comprende todo lo que puede contribuir a la felicidad de los ciudadanos y, principalmente, a la conservación del orden y de la disciplina. El segundo, afirmaba que "se comprende bajo el nombre de Policía, las leyes y reglamentos que conciernen al interior de un Estado, que tiran a afirmar su poder, a hacer un buen uso de sus fuerzas, a procurar la felicidad de los súbditos". De tal suerte que, durante el siglo XIX, la policía se transformó en administración pública, y es así como se empezó a desarrollar la materia administrativa dentro del quehacer gubernamental

de los países del orbe. Es por ello que la materia administrativa ha consistido, desde un principio, en un campo del Estado, cuyo referente definitorio esencial es su naturaleza pública.

## 2.2 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública, a través de su evolución, está determinada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, inicialmente, es un elemento del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal afirmación es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero en el caso de México, es suficiente con apegarnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás:

"Los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados.

"La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente, se llama *actividad*; dicha actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado".

En tal virtud, la administración pública -caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad. Con base en las argumentaciones precedentes, se puede afirmar que la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad, cuyos elementos constitutivos se dan de dos formas: colectivos e individuales.

Tomas Hobbes aseguró que el establecimiento del Estado obedeció al carácter del hombre como animal político, e incluso afirmó que era por aquel amor de los hombres a sí mismos. Sin embargo, la administración pública esencialmente consiste en una capacidad del Estado para producir alguna utilidad a la sociedad, que a partir

del siglo XVIII se impulsó con la capacidad de ofrecer un doble significado del cómo se debe conceptualizar a través de dos vertientes.

A saber:

En sentido lato, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo, es decir, lo hace formidable y constituye una capacidad que produce poder.

En sentido estricto, la administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia, es decir, auspicia la convivencia civilizada y consiste en una capacidad que produce civilidad.

## **2.3 LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

### **2.3.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN INGLATERRA**

De acuerdo a Guerrero (1996), la Ciencia de la Administración Pública en Inglaterra impulsó lo que ellos denominan la “filosofía británica de la administración”, las instituciones administrativas británicas han cultivado el concepto de la “autogestión”, acorde con el intenso sentido de participación política ciudadana del pueblo inglés y de acuerdo con el espíritu de autogobierno de los británicos.

Los seis pensadores sobre administración pública de mayor actividad académica son Haldane, Wallas, Beveridge, Sheldom, Urwick y Stamp. No obstante, W.H. Moreland, con su artículo “La ciencia de la administración pública”, del año 1921, incursiona el cultivo estricto de la ciencia de la administración. Moreland aduce que la política en Inglaterra decide sobre los objetivos a lograr, mientras que la administración pone a la política en ejecución, de modo que los órganos administrativos y hasta los estadistas ingleses cumplen con esas dos funciones, es decir, como políticos y administradores, para Omar Guerrero esta es una paradoja *sui géneris* de los británicos.

Moreland hace una distinción entre administración pública y privada, la primera es de carácter difuso, la segunda es concentrada. Por otro lado, E.N. Gladden argumenta que el administrador en Inglaterra es un servidor, no un amo. Esto quiere decir que el ciudadano inglés ve la labor del administrador como una actividad cooperativa y no con el manejo del poder. F.F. Ridley, otro prestigioso pensador administrativo británico, llega a aseverar que, en materia de la enseñanza de la administración pública, Inglaterra es un país subdesarrollado.

### **2.3.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA**

Comenta Kliksberg (1998), el Estudio de la Administración Pública en Estados Unidos: “los pensadores norteamericanos desechan el carácter de ciencia a la administración pública, acostumbran referirse al estudio de la administración pública en lugar de ciencia de la administración”. En los Estados Unidos se halla la escuela del “gerencialismo” la cual fue impulsada por Lutero Gulick. El gerencialismo observa la administración pública desde la perspectiva de la gerencia privada y pretende encontrar en ambos principios comunes, una sola categoría de administración.

Repensando el papel del Estado, Bernardo Kliksberg propone el cuestionamiento de las tendencias desmantelamiento y reducción del Estado y sus órganos en los países de América Latina. Sugiere abordar los problemas sociales con modalidades de participación ciudadana, lo que se puede denominar actitudes cooperativas entre Estado, sociedad civil y sectores productivos. Acusa el proceso de demolición del Estado por la falaz antinomia entre Estado y mercado. En consecuencia, se requiere reconstruir un Estado que pueda cumplir con las nuevas demandas que se le plantean, que pueda combinarse armónicamente con las fuerzas privadas de producción para facilitar el desarrollo de una sociedad civil más articulada, fuerte y activa. Kliksberg denomina a este tipo de organización “Estado Inteligente”, el cual sería un Estado concentrado en los roles estratégicos para la sociedad y con un diseño constitucional de alta efectividad.

Un estado inteligente en lo social no tiene por qué ser un estado mínimo, ni ausente. Debe ser un Estado con “políticas de Estado”, no de partidos, debe ser un Estado capaz de impulsar la concertación entre lo económico y lo social, promotor de la sociedad civil. Por último, estima necesario releer los problemas de gestión social, apoyándose en las innovaciones que suministra el comportamiento organizacional, pero respetando la especificidad y la singularidad de la naturaleza de la función pública, buscando políticas de estado “inter-institucionalizadas” en vez de “sectorizar”.

### **2.3.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA**

En el mundo hispano, según Meoño (2001), destacan desde 1597 Jerónimo Castillo de Bovadilla, con su obra “Política para corregidores” y, en 1649, Juan de Solórzano Pereira con su obra “Política Indiana”; Javier de Burgos y Olmo con su obra de (1826), “Exposición dirigida a S.M. el señor D. Fernando VII desde París”; Manuel Ortiz de Zúñiga, con su obra de 1842, “Elementos de derecho administrativo”; Mariano Baena del Alcázar con su obra de 1968, “Los estudios sobre administración en la España del siglo XVIII”.

Igualmente destaca en el mundo hispano Eduardo García de Enterría con su obra de 1972, “Revolución francesa y administración contemporánea”; en América destacan Teodosio Lares, José María del Castillo Velasco y Manuel Cruzado, todos mexicanos, expositores de derecho administrativo del siglo XIX; en Guatemala destaca Antonio González Saravia que en 1888 escribe su obra “La administración pública”.

### **2.3.4 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CHILE**

La administración pública chilena tiene su raíz en la española colonial. A pesar de que desde 1820 siguieron caminos distintos y en Chile hubo esfuerzos por eliminar muchos rasgos de la administración colonial, especialmente durante la década de

1820, son extraordinarias las similitudes entre ambas administraciones y la existencia de instituciones como de "el administrado" que corresponde al concepto moderno de "el usuario". La diferencia esencial es solamente de los cambios habidos en el período democrático con la constitución de las Comunidades Autónomas, que significó una descentralización territorial profunda y efectiva, mientras que Chile quedó detenido en una centralización exagerada con gobiernos regionales meramente retóricos. López Nieto (1996) señala lo siguiente al respecto: "la existencia de estas nuevas entidades territoriales ha conferido al Estado una estructura institucional distinta que se asienta sobre tres principios: la unidad de la nación española, el derecho a la autonomía de las nacionalidades y las regiones y la solidaridad entre todas ellas".

La burocracia colonial española estaba encabezada por el Consejo de Indias, pero el soberano tenía gran injerencia que delegaba en "el círculo interno", y que posteriormente se abrió con la venta de cargos, lo que permitió el acceso de los grandes comerciantes. Esta burocracia se formó bajo la influencia barroca y no recibió influjos del racionalismo, ya que España estaba liderando la contrarreforma. De esta manera la burocracia colonial española no corresponde a la burocracia racional-legalista descrita por Weber. Los grandes burócratas que constituían el círculo interno transformaron a la burocracia en parte de la Clase Política Civil (CPC), teniendo más o menos influencia según la coyuntura. Corresponde en mayor medida a la burocracia descrita por Gaetano Mosca (Salazar & Pinto, 1999), que es aquella donde la legitimidad basada en la ley es transgredida por la presencia de injertos políticos que desnaturalizan su rol aparentemente técnico. La institución de "los funcionarios de confianza" que varían según el período, siempre abarcan a miles de funcionarios claves, lo que hace que la carrera de mérito sea meramente programática.

A pesar de las declaraciones de O'Higgins de que Chile independiente "no podía regirse por leyes, ordenanzas y oficinas montadas sobre un plan colonial", la verdad fue de que por muchos años esta estructura siguió vigente (Urzúa & Barzelatto, 1971).

Además, en el caso chileno hay otros dos modelos que, de una u otra forma, están presentes en la Administración Pública chilena: la organización de la empresa de la revolución industrial y la organización burocrática militar, de manera que no es una administración "pre-organizacional" como la califican algunos autores (Musso , 1997), aunque el carácter de pre-organizacional puede corresponder a la administración municipal, ya que en Chile nunca ha habido efectivamente gobierno local o regional autónomo, excepto la existencia de Cabildos regionales entre 1817 y 1830, los que fueron suprimidos en 1831.

Sobre estos tres pilares se construyó la Administración Pública Chilena, aunque hubo varios aglomerados, especialmente con Portales, que redujo la influencia española. Pero construyó un Estado autoritario (despótico y tiránico en opinión de algunos extranjeros de la época) que anuló toda soberanía comunal y regional subordinando las provincias a Santiago.

El rol de Portales y especialmente de Rengifo es decisivo en el ordenamiento financiero y en el establecimiento de un autoritarismo administrativo con un fuerte contenido ético que se proyectó en toda la historia de la Administración Pública chilena. El gobierno de Manuel Montt (1851-61) reafirmó la austeridad y corrección impuestas en la era positaliana.

Balmaceda representó una tendencia de fortalecer el rol del Estado en Educación, en la construcción de obras públicas, la emisión de moneda y el control de precios en la exportación. El poder del Presidente de la República era tal que podía designar a las personas que estimare conveniente en todos los cargos de la Administración Pública. En este período hay un proceso de incorporación de personas de la naciente clase media al funcionariado, fortalecida por el desarrollo de la educación pública que genera muchos cargos docentes. La injerencia parlamentaria en la Administración permite cumplir compromisos adquiridos en las contiendas electorales aunque los sueldos pagados son muy reducidos y los cargos inestables.

Durante el período parlamentario, la organización de la Administración pública queda subordinada al Parlamento, el que a través de diversas leyes va moldeando un

desarrollo sin ningún plan central Sin embargo, a fines del siglo XIX no había pueblo de significación donde no existiere un puesto policial, una oficina del registro Civil y otra del Correo, una escuela pública y una municipalidad. El Estado era una tupida red que cubría todo el territorio.

Las transformaciones de la primera mitad del siglo XX Hacia 1919 el número de funcionarios públicos es nueve veces mayor que en la década de 1880 y los empresarios nacionales (privados y estatales) controlan el 60% de la producción de salitre. (Jocelyn-Holt-25). Hacia 1925 el Estado se había transformado en un gran empleador y perdía sus características de Estado Liberal.

La crisis política ocurrida entre 1925 y 1931 "se tradujo en una reforma general de la legislación administrativa" dando comienzo a una nueva etapa en la historia de la Administración Pública

Las transformaciones de la Administración Pública prosiguieron y en 1925 se crearon gran número de nuevos servicios de salud, obras públicas, bancarias y previsionales. En 1925-30 la misión Kemmerer transformó el sector público creando la Contraloría General de la República, el Banco Central y entidades reguladoras. También se crearon instituciones bancarias, la Línea Aérea Nacional, el Ministerio de Agricultura y servicios de asistencia social y control del sector privado. Muchos analistas caracterizan al período como uno de "empleomanía". El dictador Ibáñez sostenía "debemos exigir que todos los funcionarios sean partidarios del gobierno, debiendo eliminar no sólo a los enemigos, sino que también a los indiferentes".

Algunos políticos consideraban que Chile era el país que tenía más funcionarios públicos del mundo, pero esta exageración no corresponde a la información disponible. Según el Ministro de Hacienda de González Videla, Carlos Vial Espantoso, muestra que Chile tiene un 2,1% de funcionarios en relación a la población activa mientras que Francia tiene 3,1%, Estados Unidos 4,1% e Inglaterra 2,8%.

## **2.4 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO**

En México, la administración pública, como en otras parte del mundo, juega un papel muy importante, parafraseando a Moreno (1980), la administración pública lleva a cabo un papel predominante en nuestras vidas, especialmente en el establecimiento de una dualidad entre el gobernante y gobernado. El ser humano, desde su nacimiento, durante su tránsito por esta vida y hasta su fallecimiento, está sujeto a una serie de actos administrativos concretos que son inherentes a su misma naturaleza de seres sociales y que hace necesaria la existencia de un orden jurídico y de un ente administrativo u órganos de gobierno que tutelen los derechos sociales y que dirijan los esfuerzos hacia la búsqueda del bien común.

Se debe tomar en cuenta a las principales áreas de investigación y análisis de la Ciencia Política son el poder político y las características de su obtención y su ejercicio, la autoridad y su legitimidad, el Estado, la administración pública, las políticas públicas, el comportamiento político, la opinión pública y la comunicación, así como las relaciones internacionales.

La administración pública es parte de la estructura de la Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos, una tendencia de la Nueva Gestión Pública, modelo tradicional y modelo de la Nueva Gestión Pública, gobiernos abiertos que son de suma importancia dentro de la administración pública.

El Estado se concibe como una entidad jurídica política que se integra por la unidad de territorio, población, soberanía y gobierno que resulta de la afinidad en ordenamiento legal que identifica a un grupo de personas. El territorio, se concibe como el soporte físico común de las comunidades políticas; Hans Kelsen lo define como el ámbito de validez esencial de un sistema normativo, constituye un fundamento especial dentro del cual se ejerce la soberanía.

La población o grupo humano, representado por el conjunto que existe en el mundo, dividido, dependiendo de los idiomas, costumbres, cultura, territorio, religión, lenguas. Asimismo, el orden jurídico se constituye como otro elemento fundamental del Estado, al ser el conjunto de normas urgentes y positivas que se relacionan entre

sí, jerarquizadas, que rigen en cada momento la vida del hombre y de las instituciones de todas clases dentro de una nación determinada, a efecto de hacer posible la convivencia social.

Se pensaba que los reyes sólo debían rendir cuenta de su actuación a Dios, este concepto era una verdad incuestionable hasta el siglo XVIII. La actividad administrativa integrada al porte real se limitaba en general a las atribuciones de policía con las que se aseguraban la estabilidad del régimen político, dicha actividad de control de la población era efectuada por los miembros de la nobleza.

Maquiavelo, es el primero en usar el término Estado para referirse a las organizaciones políticas del bajo Medievo, cuyo poder era ejercido en parte por los reyes y príncipes y otra facción por los grandes terratenientes. Maquiavelo utiliza en su obra El Príncipe, por ocasión primera, la palabra Estado para referirse a las tiranías, principados y reinados en que se encontraba dividida Europa.

El Estado se contempla como el baluarte que garantice la realización de los valores tales como la libertad, la justicia, la seguridad y los servicios públicos; estos se transforman entonces en las aspiraciones que se espera alcancen en la entidad estatal.

A su vez, el Estado, tiene tres funciones primordiales que son: la legislativa o creación de preceptos jurídicos abstractos; la ejecutiva que consiste en la aplicación de la ley a casos concretos, y la judicial que se refiere a la resolución de controversias jurídicas entre los individuos y entre los órganos gubernamentales.

Por otra parte, la Administración Pública se define como el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. También es definida como el conjunto de Órganos Administrativos que

desarrollan una actividad para el logro de un fin (Bienestar General), a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar General), regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo.

En lo que concierne a la estructura orgánica de la Administración Pública Federal en México, el gobierno está constituido por los Poderes de la Unión Ejecutivo, Legislativo y Judicial-, para el ejercicio del poder público:

El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente Constitucional, apoyándose en la administración centralizada y paraestatal, quien administra los fondos y recursos públicos y ejecuta los programas y acciones de gobierno. La administración pública centralizada está conformada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo y la Procuraduría General de la República. La administración pública federal se encuentra sectorizada por actividades, lo cual consiste en agrupar diversas dependencias y entidades por ramas de la actividad pública, atendiendo a las características de sus funciones y atribuciones. La administración pública paraestatal está conformada por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos públicos y las instituciones nacionales de crédito.

Existen también empresas de participación estatal minoritarias en las que el gobierno federal es propietario de menos del 50% de capital, y en las que interviene mediante un comisario o representante que realiza labores de vigilancia. El volumen de empresas en las cuales, mayoritaria o minoritariamente, tiene participación el gobierno federal, ha originado que para su mejor control, se clasifiquen en:

1. Sujetas a control presupuestal. Son empresas que por su participación en la economía del país, se consideran prioritarias y que los recursos totales que administran son muy elevados, justificando su control individual y específico en los presupuestos públicos.

2. No sujetas a control presupuestal. Son empresas que, comparativamente, manejan menos recursos y que representan un volumen muy elevado, difícil de controlar en lo individual. De acuerdo a sus actividades, se adscriben sectorialmente a las Secretarías de Estado correspondiente.

El Poder Legislativo, integrado por la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores y la Comisión Permanente del Congreso de la Unión. El artículo 136 constitucional establece que las legislaturas de los estados también forman parte del poder legislativo federal. Excluyendo de manera tajante al Distrito Federal. Asimismo, al Poder Judicial lo integran la Suprema Corte de Justicia de la Nación, Tribunales Colegiados de Circuito, Tribunales Unitarios de Circuito y Juzgados de Distrito.

Uno de los temas que ha venido ganando relevancia en el ámbito de la administración pública en México y el mundo, es el que se refiere a la Nueva Gestión Pública, la cual busca hacer más eficiente el ejercicio gubernamental y que consiste en una serie de reformas administrativas que involucran una gestión por objetivos que utiliza indicadores cuantitativos, uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas, la desintegración de instituciones administrativas tradicionales, el enfoque de estados como productor de servicios públicos, uso de incentivos en salarios, costos reducidos y mayor disciplina presupuestaria. Utiliza la evaluación como instrumento para mejorar el proceso.

La nueva gestión pública tiene cuatro métodos:

- La delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales, gobiernos subnacionales pues éstos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.
- Una orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.
- Una mayor orientación hacia el cliente bajo las estrategias de informar y escuchar al cliente para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.

- Una mayor orientación de mercado, la competencia entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño.

#### **2.4.1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MEXICO.**

La ciencia del derecho administrativo se ha encargado de mostrarnos el objetivo de estudio y regulación de la administración pública, cuyo objetivo era organizar, prestar conservar y vigilar los servicios públicos. A finales del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, los servicios públicos constituían la actividad natural y exclusiva del Estado y en el cual no podía pretender lucro alguno, en el que se veía dominada toda actividad estatal por el derecho público dentro del cual se sometía al régimen a todos los servicios públicos. Es entonces cuando se legisla en cuanto a la estructura y organización de manera superficial y se diseña una administración pública centralizada que respondía solo a esa su actividad principal y única de servicios públicos del estado y las leyes que se crean son pocas como también eran pocos los servicios de esa época.

Poco a poco el Estado fue cediendo terreno a los particulares para que pudieran prestar servicios públicos paralelamente con el Estado o que fuese el único prestador aunque con un vínculo estrecho entre ambos, permitiendo así la concesión otorgadas por la autoridad administrativa y refrendada por el Congreso de la Unión.

Esto viene a traer algunos cambios, sobre todo en el fin de lucro que movía a los particulares y posteriormente el Estado muestra su interés por el lucro en sus servicios públicos industriales.

Es así como el derecho privado penetra en los servicios públicos. Con esto también se crea la ficción legal de la doble personalidad del Estado, pudiendo actuar jurídicamente como particular y poder público, de esta manera el estado se coloca en estado de igualdad con los particulares.

La intervención del Estado en la economía invade todos los campos, la cual parece no tener límites ni impedimentos e incurre en toda actividad económica. Banca petróleo, gas, acero, electricidad, radio, aviones, ferrocarriles, etcétera y lo utiliza para desterrar todo tipo de coloniaje económico extranjero y levanta grandes empresas estatales.

Así, el Estado de ser un regulador de los servicios públicos se convierte en gran empresario e incorpora varios servicios públicos, industriales y comerciales y se adueña de terrenos desconocidos, acrecentando sus dominios con organismos descentralizados económicos.

Esto provoca en el nuevo estado empresario un gigantismo en la administración. La denominada administración paraestatal aumentó su población con numerosas empresas descentralizadas y de participación estatal a las que pronto se sumarían las entidades publicitadas de los fideicomisos públicos tolerando de manera irresponsable la excesiva producción de estas empresas, engendrando sin parar los fideicomisos públicos.

Con el fin de poner remedio a tantos males el gobierno federal se preocupa entonces por crear en principio la desconcentración administrativa, así como la simplificación administrativa, para después privatizar a la administración o desincorporar empresas públicas para poder aliviar esos males del pasado, con resultados aún por esperar.

#### **2.4.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

La administración pública federal, ha evolucionado en los últimos años paralelamente con el crecimiento de la población y así también las tareas que el Estado ha asumido y conjuntamente con su administración. Motivada por el crecimiento sostenido de la población, ha provocado una mayor intervención del Estado en todos los asuntos de la vida nacional incursionando así en actividades que anteriormente estaban reservadas a los particulares.

A partir de 1917, la administración pública Mexicana ha diversificado sus tareas, comprendiendo objetivos que le eran ajenos. Esta circunstancia aunada al ejercicio personal del poder ejecutivo explica la vigencia de diez leyes relativas a la organización centralizada y tres a la descentralizada, en un lapso de sesenta y tres años.

El Estado posrevolucionario se inicia con una organización administrativa muy reducida y simple: seis secretarías (Hacienda y Crédito Público, Industria y Comercio, Fomento, Comunicaciones, Guerra y Marina y la Secretaría de Estado) y posteriormente los departamentos de Salubridad Pública, el Judicial, el Universitario y de Bellas Artes.

Posteriormente una nueva ley divide la Secretaría de Estado en las de Gobernación y relaciones Exteriores, y se crean nuevos departamentos como el de contraloría, Aprovisionamiento General, Establecimientos Laborales y aprovisionamientos militares. En términos generales, puede decirse que la participación Estatal en la vida económica y el desarrollo social fueron las pautas que inspiraron, sin olvidar el estilo del gobierno en turno, la vigencia de nuevas leyes organizativas, y con estas la creación, fusión, supresión de Secretarías y departamentos de Estado, su redenominación y su transformación de departamentos en Secretarías. Dependen también directamente de la presidencia de la república, la Secretaria Particular y el Estado Mayor Presidencial. Así mismo la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, detalla la integración del consejo de ministros: éste es presidido por el propio Presidente de la República y constituido por los secretarios de Estado, jefes de departamento administrativo y el Procurador general de la República.

### **2.4.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA**

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, integran la organización administrativa centralizada federal: la Presidencia de la Republica, las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la república.

El estudio de las características y atribuciones del titular del ejecutivo como órgano político administrativo, es compartido por los derechos constitucionales y Administrativo.

Es la organización interna del poder ejecutivo, la que interesa casi exclusivamente a la legislación administrativa, misma que desarrolla preceptos constitucionales de orden general.

Las Secretarías son órganos administrativos cuya existencia prevé expresamente la constitución.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Ha creado 16 Secretarías de Estado: Gobernación, Relaciones Exteriores, Defensa Nacional, Marina, Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto, Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio, Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural y Pesca, Comunicaciones y Transportes, Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Educación Pública, Salubridad y Asistencia, del Trabajo y Previsión Social, Reforma Agraria y Turismo y el Departamento de Pesca, así como el del Distrito Federal, que en años recientes cambio su naturaleza.

Las Secretarías y departamentos de Estado carecen de personalidad jurídica propia, pero participan de la personalidad del Ejecutivo, ejerciendo su competencia por medio del Presidente de la República, aun cuando la ley les autoriza a representar a éste en los juicios de amparo.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, diseña un modelo organizacional para las Secretarías de Estado, estableciendo la existencia de un secretario auxiliado por subsecretarios, oficial mayor, directores y subdirectores, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa. Similar estructura jerárquica existe en los Departamentos de Administrativos, solo que en estos, junto al jefe de Departamento funcionan Secretarios Generales y no existen los jefes y subjefes de departamento.

El Instrumento jurídico a través del cual se distribuye la competencia entre cada uno de los órganos internos que forman las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, es el reglamento interior expedido por el presidente de la república.

Además del reglamento interior, cada secretario o jefe de departamento debe expedir un manual de organización, procedimientos y servicios al público, que contenga la información básica sobre la estructura, funciones y procedimientos que se llevan a cabo en su dependencia, así como los servicios de coordinación y comunicación internos.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Autoriza al ejecutivo a crear comisiones intersecretariales permanentes o transitorias, en la que pueden participar las entidades de la Administración paraestatal; establece las obligación de cada una de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos de cooperar técnicamente entre sí y proporcionarse datos e informes; y finalmente, dispone que en casos excepcionales o cuando exista duda sobre la competencia de alguna dependencia del ejecutivo para conocer de algún asunto determinado, el Presidente de la República a través de la Secretaría de Gobernación, resolverá a que órgano compete el despacho de su negocio.

#### **2.4.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL**

A medida que se lograba la consolidación institucional, el Estado decidió intervenir en la economía, explotando recursos que le pertenecían exclusivamente y realizando actividades de fomento a la inversión privada; y enseguida, promover junto con ésta la industrialización del país. Surgieron así, los Ferrocarriles Nacionales de México, Petróleos Mexicanos, la Comisión Federal de Electricidad, el Complejo Industrial de ciudad Sahagún, Caminos y puentes federales de ingresos, Nacional Financiera, Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, Guanos y fertilizantes y la Comisión de Fomento Minero.

La intervención del Estado en la vida económica se concretó, además, en otro tipo de acciones tales como la resolución del mercado y la protección al consumidor, Así nacieron en distintas épocas, pero bajo éste mismo objeto, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Almacenes Nacionales de Deposito y el Fondo de Fomento y Garantía Para el Consumo de los Trabajadores.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que el poder ejecutivo de la unión se auxiliará de las entidades que forman la administración pública paraestatal; éstas son:

- 1.- Organismos Descentralizados;
- 2.- Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y fianzas, y
- 3.- Fideicomisos.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Define a un organismo descentralizado como una institución creada por disposición del Congreso de la Unión, o en su caso por el Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopte, agrega además que esa institución debe reunir los siguientes requisitos:

- I.- Que su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el gobierno Federal o con el rendimiento de un impuesto específico.
- II.- Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la Nación, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia y seguridad social.

Las empresa de participación Estatal mayoritaria, de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, son las que satisfacen algunos de los siguientes requisitos.

1.- Que el Gobierno Federal, el Gobierno del Distrito Federal, o una o varias de las entidades paraestatales, conjunta o separadamente aporten o sean propietarias del 50% o más del capital social.

2.- Que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que solo pueden ser suscritas por el Gobierno federal.

3.- Que el Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, junta directiva u órgano de gobierno, designar al presidente, al director, al gerente, o tenga facultades para vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo de administración o de la junta directiva u órgano de gobierno equivalente.

Cabe señalar que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Dispone que pueda configurarse una empresa de participación estatal mayoritaria, con el cumplimiento de sólo alguno de los requisitos antes señalados.

A fin de facilitar el ejercicio de la tutela, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal faculta al Presidente de la República para agrupar en sectores definidos, a las entidades paraestatales, correspondiendo a las Secretarías y Departamentos de Estado la coordinación de esos sectores.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, faculta a la Secretaría de Programación y Presupuesto para proyectar y calcular los ingresos y egresos de la administración paraestatal, así mismo el gasto presupuestado de las entidades paraestatales, pueden ser financiados mediante la contratación de créditos, e independientemente del procedimiento para concertarlos, debe contar con autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que además en los términos de la Ley de Deuda Pública está facultada para vigilar la exacta aplicación

del crédito a la finalidad para la cual se obtuvo y la capacidad de pago de la entidad que contrajo el compromiso.

La tutela administrativa sobre el sector paraestatal, se extiende, así mismo a los programas, adquisiciones de mercancías, bienes inmuebles y materias primas, y a los sistemas de compras y almacén, de acuerdo a la mencionada ley este control lo ha de ejercer la Secretaría de Comercio.

La Ley General de Bienes Nacionales regula los bienes de los órganos descentralizados: considera, a los inmuebles, como bienes del dominio público destinados a un servicio público, estableciendo que su venta solo procede previa autorización del Presidente de la República y por el monto que fije el avalúo practicado por la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales.

Por lo que respecta a las empresas de participación estatal minoritaria, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que la vigilancia de la participación estatal estará a cargo de un comisario designado por la Secretaría de Estado o por el jefe de departamento Administrativo, quien sea el coordinador del sector correspondiente.

Finalmente, los fideicomisos públicos son aquellos que crea la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomitente único de la Administración pública centralizada, así como los créditos con recursos de las entidades paraestatales.

En cuanto a la operación de los fideicomisos, la Secretaria de hacienda y Crédito Publico cuidará de establecer los derechos y acciones que deba ejercitar al fiduciario sobre los bienes fideicomisitos, así como las limitaciones del fideicomitente, derivadas de derechos de terceros, e igualmente, las facultades del Comité Técnico de Distribución de Fondos.

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal., dentro del comité Técnico existirá por lo menos, un representante del fideicomitente, quien procederá al nombramiento, recabará la autorización del coordinador del sector.

La fiduciaria es la responsable del cumplimiento de los fines del fideicomiso, así como de sus obligaciones legales y contractuales.

La vigilancia sobre los fideicomisos se ejercerá a través de auditorías y por medio de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

#### **2.4.5 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

La organización administrativa opera a través de agentes que constituyen el elemento personal de la administración pública.

Los recursos humanos son el factor principal para el desarrollo administrativo.

La función pública se establece entre los trabajadores del Estado y los titulares de las dependencias y entidades reguladas por la Ley. De esta relación derivan derechos y obligaciones para ambas partes, cuyo contenido está previamente determinado.

Los trabajadores al servicio del estado, deben cumplir con los siguientes deberes:

- 1.- Prestar la protesta de guardar la Constitución y las Leyes que de ella emanan, en los términos del artículo 128 de nuestra carta magna.
- 2.- Desempeñar sus labores con la intensidad, puntualidad cuidado y esmero apropiado, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos.
- 3.- Observar buenas costumbres dentro del servicio.
- 4.- Guardar reserva de los asuntos que conozca con motivo del trabajo.
- 5.- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- 6.- Asistir a institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficacia.
- 7.- Residir en el lugar que el nombramiento señale para la prestación de servicios.

#### **2.4.5.1 DERECHOS DE LOS TRABAJADORES**

- Derecho al Cargo.
- Derecho al sueldo.
- Derecho a vacaciones y al descanso semanal.
- Derecho al ascenso.
- Derechos a premios y recompensas.
- Derecho a la sindicalización.
- Derecho a la huelga.
- Derecho de acudir al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.
- Derecho a la seguridad social.

#### **2.4.5.2 LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

El contenido del derecho administrativo se ha desarrollado aceleradamente en México, en los últimos sesenta años. Obedece este fenómeno a cambio de actividad del Estado hacia tareas que le eran ajenas. La administración pública es la principal actividad que corresponde desarrollar al Poder Ejecutivo, para la prestación de los servicios públicos.

El poder ejecutivo, queda depositado generalmente en una persona. Aun cuando debemos advertir que no siempre se ha dado el caso de que los Estados dispongan de un Poder Ejecutivo unipersonal.

En nuestro país, en el ámbito federal existe, de conformidad a lo que previene el artículo 80 de la constitución, un Supremo Poder Ejecutivo de la Unión, mismo que se deposita en un solo individuo al que se le denomina como el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

El Presidente de la República para auxiliarse en el desarrollo de la actividad administrativa del Estado, cuenta con una serie de entidades administrativas que le prestan auxilio y que por razón de jerarquía, dependen de él, bien sea de manera directa o indirecta.

El artículo 90 de la Carta Magna dispone que la Administración pública Federal sea Centralizada y Paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expide el Congreso. En esa Ley Orgánica se distribuyen los negocios del orden administrativo de la Federación que están a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y define las bases generales de la creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Así pues, en el sistema jurídico positivo mexicano es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la obra legislativa que consagra las bases para la organización de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal.

### **2.4.5.3 ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

#### **ASPECTOS GENERALES**

Análisis de los artículos en los cuales se encuentra la fundamentación de la estructura de la administración pública. Asimismo, la legislación por la cual el Estado Mexicano se encuentra integrado por tres instancias o niveles de gobierno (federal, estatal y municipal).

**Artículo 40 Constitucional.** Dispone que: “es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa, democrática, federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior, pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental”.

**Artículo 43 Constitucional.** Habla de las partes integrantes de la federación, en entidades federativas que son 31 estados y un distrito federal.

**Artículo 115 Constitucional.** Establece que los Estados adoptarán para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre.

**Artículo 116 Constitucional.** Precisa las bases estructurales de la organización de los Estados. “El poder público de los Estados se dividirá para su ejercicio en ejecutivo, legislativo y judicial, y no podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el legislativo en un solo individuo”.

**Artículo 124 Constitucional.** Encierra la clave del sistema de distribución de competencias entre los Estados de la Federación y está, de acuerdo con el cuál aquellos pueden hacer uso de sus facultades que no están expresamente reservados a la federación.

Dicho artículo nos indica que las facultades que no están expresamente concedidas por esta constitución a los funcionarios Federales, se entienden como reservados a los Estados.

La expresión Estados libres y soberanos no puede ser aplicado en forma estricta a una entidad que forma parte de una Federación porque al someterse en forma voluntaria renuncia al aspecto exterior de la soberanía y queda como autoridad superior solo respecto de su régimen interno por lo tanto los Estados son libres y soberanos en cuanto a su régimen interior.

Por lo tanto es preciso definir los conceptos, de acuerdo a la ilustración 3.

**Ilustración 3.** Conceptos de la estructura administrativa

	<b>Concepto</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Soberanía</b>	Se le identifica como una cualidad de una sola potestad pública que manda sobre los suyos y que, en nombre de los suyos, trata con los demás.	La Federación.
<b>Autonomía</b>	Cualidad de dictar sus propias reglas, no obstante que sea dentro de un marco normativo general dado por un ente superior.	El Estado.
<b>Autarquía</b>	Capacidad de administrarse en los términos de la ley que le es impuesta.	El Municipio.

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 ESTRUCTURA DEL EJECUTIVO ESTATAL

La organización del Estado Mexicano obliga a los integrantes de la Federación a establecer una organización y estructura interna de acuerdo a los lineamientos que el pacto Federal determina.

Los estados deben de tener una forma de gobierno republicano, representativo y popular, con gobernadores de elección directa, que durarán en su cargo seis años, no podrán reelegirse cuando hayan ocupado el cargo por elección popular ordinaria y extraordinaria.

Al igual que la Federación, siguen el principio de la división de poderes, y en su constitución establecen las bases particulares de su organización y funcionamiento.

En este capítulo, se somete a análisis a todos y cada uno de los pilares de la de la administración pública, desde su origen histórico su evolución sus causas y sus efectos, así como el estudio de la administración pública en el contexto internacional, para retomar algunas experiencias que permitan enriquecer el trabajo de investigación que se somete a observación.



**CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.  
EI CAMBIO ORGANIZACIONAL  
COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA  
ELEVAR LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS PUBLICOS.**

OBJETIVO. Analizar y describir los componentes teóricos que fundamentan las variables que fueron sometidas a observación, como son el cambio organizacional y las estrategias que permitan elevar la calidad de los servicios públicos.

A manera de introducción, en este capítulo III, se analizarán y se describirán los temas relacionados con las variables que componen al problema que fueron sometidos a observación.

### **3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Generalidades. El estudio de la cultura organizacional tuvo sus inicios por los años de 1980 y es considerado como una innovación en el contexto internacional; en esos momentos, fueron pocos los autores que se ocuparon de estas temáticas. Las primeras publicaciones al respecto pusieron de manifiesto una serie de términos como son: valores, creencias, presunciones básicas, principios y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a fundamentarse en el segmento del ámbito de los empresarios.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

Lo anterior permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

**Ilustración 4.** Cultura organizacional



**Fuente:** Encina (1984)

### **3.1.1 CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción que existen dentro y entre los integrantes de las organizaciones.

En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la

organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales. El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras.

**Granell** (1997) define el término como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social"; esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa que está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas".

**Chiavenato** (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

**García y Dolan** (1997) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas (...) en una empresa, por analogía, es equivalente al concepto de personalidad a escala individual".

Es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein, por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. Según Schein, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas, las organizaciones, operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los

problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

## **3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL BASE DE EQUILIBRIO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL AMBITO GLOBAL**

### **3.2.1 EUROPA**

En Europa, los ciudadanos tienen un grado de seguridad apreciable contra los riesgos de enfermedad, desempleo y diversos desequilibrios de orden socioeconómico para el trabajador.

El alto grado de seguridad socioeconómica que se aprecia en Europa obedece a que las empresas tienen una estructura organizacional abierta, es decir que las líneas de

comunicación son cortas entre la dirección y cada empleado. Cada empleado tiene un nivel de competencia y responsabilidad muy alto, aprecian la individualidad, la creatividad y la iniciativa propia.

La responsabilidad común, sentido de solidaridad, diálogo, reflexiones conjuntas para determinar objetivos comunes, presencia de sindicatos como parte de la empresa, estabilidad, competitividad, altos salarios, jornadas de trabajo cortas, cliente como punto central, preocupación por las personas, prioridad al lugar que ocupan las personas en la organización, capacitación por parte de la empresa orientada hacia la producción, disciplina, respeto por los valores, humanización del trabajo, derecho a la información veraz, repartición más equitativa de los resultados y visión a largo plazo, entre otros, involucra a cada trabajador.

### **3.2.2 FRANCIA**

El papel y la naturaleza de la filosofía francesa, y las características de la dominación francesa o de Gobierno de Romano, son las dos características principales que han influido en el núcleo cultural de los valores franceses y las creencias. Francia es un sociedad individualista en el sentido de la cultura occidental, pero absolutista y centralista se espera que las instituciones sean aceptadas y respetadas. Los franceses son mucho más unidos y fieles a su empresa: a ellos les gusta poner las relaciones de las empresas a título personal.

Las organizaciones son altamente centralizadas con un ejecutivo de gran alcance. Los jefes son, a menudo, dictatoriales y autoritarios. Los franceses son líderes en el ámbito de la planificación económica. Los planes son de largo alcance y detallado.

La estructura jerárquica es un valor cultural básico. Armonía interpersonal. Los principales valores que manejan son:

- Respeto, principalmente hacia sus directivos puesto que ellos al ocupar ese nivel jerárquico poseen una serie de cualidades que los hace merecedores de tal rango.
- Discreción, los franceses son muy reservados tanto el ámbito de su vida personal como en la información que tienen; no a cualquiera se la pueden mostrar.
- Puntualidad, es de vital importancia ser puntuales al acudir a alguna reunión de trabajo puesto que ven muy mal la impuntualidad.
- Amor, por la empresa, a las tradiciones y costumbres.

Los franceses son flexibles y creativos a pesar de que le dan gran peso al protocolo y a lo formal.

### **3.2.3 ESPAÑA**

En un país como España, la cultura organizacional se distingue de las demás por contener normas de convivencia y reglas estrictas con una jerarquía enfocada en los niveles de altos mandos. España es uno de los países con más normas, reglas y procedimientos, ya que se necesitan suficientes herramientas para manejar y vigilar el desempeño de los empleados.

Entre los valores que se observan en la cultura organizacional española, se destacan los siguientes:

- a) Una estructura rígida con demasiados procedimientos formales
- b) Jerarquía evidente
- c) Responsabilidad en el trabajo
- d) Apoyo por el gerente
- e) Pocas oportunidades en el desarrollo personal
- f) Logro de resultados
- g) Poca tolerancia a los conflictos y al riesgo

Para las personas que deseen incursionar en los negocios internacionales, cualquier país ofrece ciertos desafíos interculturales. Las diferencias en la cultura significan diferencias en la etiqueta y el protocolo. Comprender la cultura de negocios del país, protocolo y etiqueta es importante para el éxito en el extranjero por lo que es vital considerar estudiar áreas como la cultura empresarial y la etiqueta.

Los españoles pueden describirse como un pueblo alegre, incluso, su calidez y amabilidad inicial pueden parecer superficiales para un extranjero reservado pero es una manera de interactuar con los extranjeros.

#### **3.2.4 ESTADOS UNIDOS**

Para la cultura organizacional de Estados Unidos es de gran importancia entender la diferencia entre negocio y empresa. El negocio es un trabajo que se hace para recibir un dinero, sin pensar en el futuro. Por el contrario, una empresa es una organización creada para satisfacer una necesidad y, en el futuro, recibir una compensación financiera a cambio.

En las empresas de Estados Unidos los canales de comunicación son formales. Probablemente el factor más importante en este comportamiento tiene que ver con la alta movilidad laboral. Se le da poca importancia al personal, ya que siempre es posible prescindir de la gente. En el proceso de contratación los parientes de los trabajadores son generalmente excluidos.

En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etcétera.

#### **3.2.5 CUBA**

La búsqueda de niveles adecuados de eficiencia, eficacia y efectividad es lo que define a la empresa cubana actual, donde la cultura organizacional juega un papel

decisivo. La economía cubana está llamada a lograr niveles de eficiencia, eficacia y efectividad con el objetivo de desarrollarse.

Las diferentes definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes: subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. Para Cuba, la cultura es lo que permite la cohesión, y por ende, la cultura organizacional es aquello que mantiene unida a una organización y expresa los valores o ideales que los miembros de la organización comparten y manifiestan.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y que cumplen con varias funciones importantes:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso colectivo
- Refuerza la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Sin lugar a dudas, la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías al socializar a los miembros, motivar al personal y facilitar la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

### **3.2.6 ARGENTINA**

El panorama organizacional argentino se encamina mantiene un modelo organizacional orientado hacia la coerción.

Los sindicatos, símbolos de la representación colectiva y grupal, poseen cada vez menos respaldo dentro de las organizaciones. Cada empleado es consciente de su propia identidad, sabe bien lo que quiere y es asertivo, no tiene miedo de encarar a sus superiores si piensa que las cosas están mal.

Las organizaciones deben reclutar ejecutivos que se identifiquen con las diferentes clases sociales y que fomenten el trabajo interdisciplinario con el objetivo de generar

discusiones creativas. Las empresas están dando los primeros pasos en cambiar la cultura de la organización de forma positiva.

### **3.2.7 BRASIL**

Brasil ha tenido en los últimos años una apertura económica a las inversiones extranjeras. Los brasileños son, en general, personas abiertas, que gustan de entablar lazos sociales.

La cultura de negocios de Brasil tiene en las relaciones sociales un componente sustancial. Cultivar los vínculos y fortalecer la confianza es clave para trabajar con personas confiables. Muchas organizaciones están integradas por miembros de la misma familia.

Las empresas brasileñas tienen una estructura jerárquica muy definida. La decisión final de cualquier proceso comercial es tomada por la persona con cargo superior en la empresa o en el área con la que se está negociando.

### **3.2.8 MEXICO**

La cultura mexicana nació como resultado de la fusión de la cultura indígena con la española, la cual se fue gestando y desarrollando lentamente a lo largo del tiempo. El surgimiento de esta nueva cultura mestiza, trajo consigo nuevas ideologías y creencias a los pueblos indígenas, que hoy en día aún son llevadas a la práctica.

La cultura de las personas está determinada por diferentes factores que condicionan el comportamiento de los individuos, dichos factores son: la religión, la nacionalidad, el género y la clase social. En México, todos estos tienen diferentes niveles de adopción, dependiendo de la región a analizar; por lo que en un término mejor empleado se podría hablar de características similares. En México las actuales circunstancias históricas muestran claramente que estamos en una transición hacia

una nueva cultura y civilización nacional. Dentro de este ámbito la globalización económica es otro factor que incide en las nuevas generaciones de nuestra cultura, esta circunstancia son al mismo tiempo un riesgo, un reto y una oportunidad que permitirán seguir hacia el mismo camino del desarrollo tanto cultural como económico.

Características de las organizaciones mexicanas:

- Las organizaciones mexicanas tienden a ser administradas familiarmente.
- Las estructuras organizacionales son jerárquicas.
- Existe gran distancia entre niveles altos de la jerarquía y los niveles bajos.
- Trabajos y tareas están basados en tradiciones y costumbres.
- Las organizaciones carecen de sistemas de administración de recursos humanos.
- Las decisiones son centralizadas a niveles jerárquicos altos y hay ausencia de relaciones de carácter horizontal.
- Normas y figuras de autoridad son altamente respetadas.
- Hay poco sentido de auto desarrollo y auto cumplimiento.
- Existe desconfianza en equipos de trabajo.
- Tienen una visión pasiva del tiempo y muestran desinterés por informar a los empleados de los planes de la organización y sus prácticas.
- Hay una conciencia limitada sobre la productividad, eficacia y eficiencia.

La cultura del mexicano y la socialización, han hecho que en muchas cuestiones laborales las oportunidades de empleos sean para aquellos que tiene parientes o conocidos dentro del lugar en el cual se quiere laborar. Los mexicanos son sensibles y generalmente se involucran con las personas con las que laboran, esto en ocasiones provocan problemas en el entorno laboral. Se utiliza el empleo de reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas. El aumento de sueldos y ascensos se da de acuerdo al rendimiento del empleado y no por su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.

### 3.2.9 TIPIFICACIÓN DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

Handy, citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

- **Cultura organizacional basada en los roles:** dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- **La cultura organizacional por tareas:** está fundamentalmente apoyada en el trabajo y proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. Estos planteamientos, se refieren a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestran que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.
- **Cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **Subcultura:** son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante

porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Entre las características principales, Ojeda de López (1998), menciona:

- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Criterios para recompensar: es decir, el cómo se distribuyen las recompensas, podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en qué forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

### **3.4 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

### **3.5 PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Druker, citado por Guerra y Aguilar (1999), describe los siguientes principios:

- Racionalidad: es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos.
- Previsión: predecir el futuro, prever, anticiparse a lo que pueda ocurrir, esto implica fijar plazos para la ejecución de planes. Esto debe hacerse teniendo en cuenta la índole de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control.

- Universalidad: en la toma de decisiones se deberá considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelve toda empresa.
- Unidad: estrechamente ligada al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos.
- Continuidad: la no continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa, con sus consecuentes implicaciones.

Estos cinco principios, cuando se cumplen eficientemente, permiten aprovechar al máximo los recursos, predecir y anticiparse a posibles dificultades pedagógicas, tomar decisiones oportunas y pertinentes a las circunstancias y situaciones. Estos principios orientaron las estrategias y actividades sugeridas en el plan estratégico propuesto.

### **3.6 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Corredor (1997), describe las características que definen la Planificación Estratégica, como:

- Las normas se integran a un proceso constante de alternativas y trayectorias, orientado a lograr el objetivo, venciendo resistencia y antagonismos.
- Plantea metas conflictivas dentro de un espacio de logro mayor que las propias metas.
- Supone que existen oponentes a los objetivos, con la misma posibilidad de formular planes contrarios a los del adversario.
- No desestima el dato, pero su máxima dependencia es la información procesada, es decir, la inteligencia.
- Es una planificación de grandes perspectivas, de amplios enfoque y lineamientos estratégicos.
- Actúa como la energía de un sistema que, sin dejar de ser relativamente dependiente, es capaz de auto-regularse.

- El tiempo es crítico y los plazos flexibles, difíciles de establecer mediante fechas precisas. Es una variable endógena del proceso.
- Formula y se mantiene formulando trayectorias, se definen dos tipos, las que se dirigen a lograr el objetivo y las orientadas a observar al oponente.
- No trata solamente de alcanzar los objetivos sino, que también se ocupa de presentar un esquema válido para proponer cambios situacionales.
- Materializa un conjunto de trayectorias que pueden ser aplicadas en diferentes circunstancias.
- Existe un marco estratégico del más alto nivel que permite establecer un proceso dinámico de evolución, de tal manera que el plan siempre está en constante elaboración.

Las características señaladas hacen de la planificación estratégica un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características generales de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

### **3.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA**

Tomando como base el concepto de Planeación Estratégica Aplicada, que es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, se plantea que de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas debido a que tales procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Ante esta situación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer proponen un nuevo modelo de planeación estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos. Su propuesta integra las siguientes fases:

- Planeación
- Búsqueda de valores
- Formulación de la misión
- Diseño de la estrategia del negocio
- Auditoría del desempeño
- Análisis de brechas
- Integración vertical y horizontal de los planes
- Planeación de contingencias
- Implementación

De acuerdo con los autores, este modelo de planeación aplicada cuenta con dos funciones continuas:

1. El monitoreo del entorno
2. Consideraciones para su aplicación

Se deben tomar en cuenta dos aspectos diferenciados en una sola fase, las auditorías del desempeño y el análisis de las brechas. Establece tres fases diferenciándolos de los enfoques comunes que son la búsqueda de valores, diseño de las estrategias de negocio e integración de los planes de acción.

En cuanto a los elementos descriptivos, los autores hacen una breve reseña sobre los orígenes conceptuales de la planeación estratégica (Kastens, 1979; Wayne Widdis; Ackoff, 1981; Lewis Carroll), pasando a la fase exploratoria cuando proponen la aplicación de su modelo de Planeación Estratégica Aplicada, el cual es interpretado de manera detallada bajo una guía metodológica como manual de acción para la organización.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer basan sus planteamientos en las experiencias obtenidas durante diez años de implementación de su modelo en sesenta empresas importantes de los Estados Unidos, complementando estas con los aportes de expertos en Planificación Estratégica como Wayne Widdis, Jack Knight y Bruce Dunn.

Fases de la planeación estratégica aplicada:

- **Planeación para planear:** consiste en identificar miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores de una estrategia exitosa que implica resolver un sin número de preguntas con la finalidad de tomar decisiones para tener como resultados el éxito o fracaso.
- **Monitoreo del entorno:** se deben vigilar con regularidad aspectos importantes del monitoreo del entorno, el proceso debe ser continuo de manera que siempre disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o va a suceder y los entornos que se deben monitorear son:
  - Microentorno (aspectos sociales).
  - Entorno industrial (estructura de la industria).
  - Entorno competitivo (perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo).
  - Entorno interno de la organización (historia, fortalezas, debilidades).
- **Consideraciones para su aplicación:** no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. En la primera fase es necesario que todos los grupos estén informados acerca de la planeación con el objetivo de lograr congruencia entre la búsqueda de valores y la consolidación final de metas.

### 3.8 TRABAJO EN EQUIPO

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, es decir, el de formar un equipo de trabajo.

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Asimismo, implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre dan resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo *skip*, que alude a la acción de "equipar un barco". De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión. Su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común. A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- Un objetivo, una finalidad o una meta común.
- Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria.
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes.
- La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas).
- Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno.
- Una instancia efectiva para la toma de decisiones.
- Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea.
- Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo mediante acciones realizadas en colaboración conjunta.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

### **3.8.1 EL TRABAJO EN EQUIPO ES MUY IMPORTANTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

El éxito de cualquier administración depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus colaboradores, pues cuando estos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada persona, como individuo, piensa diferente al otro y, a veces, se cree que la opinión propia impera sobre la del compañero. Pero, ¿cómo se puede llegar a un equilibrio? Allí, en encontrar la armonía está la clave del éxito, en saber cómo desenvolverse con un grupo de personas cuyas habilidades y formas de pensar para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras. Tener una convergencia conduce al éxito.

### **3.8.2 IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

No se debe confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo", pues son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

### **3.8.3 FRACASOS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Algunos factores o situaciones que pueden mermar el trabajo en equipo y conducir a la organización al fracaso son los siguientes:

- No existe un clima agradable de trabajo
- Se planifica incorrectamente
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- Los involucrados no se sienten parte del grupo
- No se da la confianza mutua
- Los objetivos a cumplir no están claros

### **3.9 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Liderazgo es, de acuerdo a Luis Castañeda en “Naciste para ser Líder” (2007), el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.

Un líder es una persona que mira al largo plazo, es decir, se caracteriza por su visión de futuro, la cual marca los mejores objetivos para la organización y es el líder quien motiva a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tenga esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero jamás un auténtico líder.

Los líderes centrados en principios presentan algunos de los siguientes rasgos: son personas que gustan y disfrutan de un aprendizaje continuo, tiene vocación de servicio, son positivos, optimistas y animosos; creen en la potencialidad invisible de las demás personas; dirigen su vidas de forma equilibrada, no son extremistas y son activos intelectual y físicamente; su seguridad emana de su interior, son flexibles y

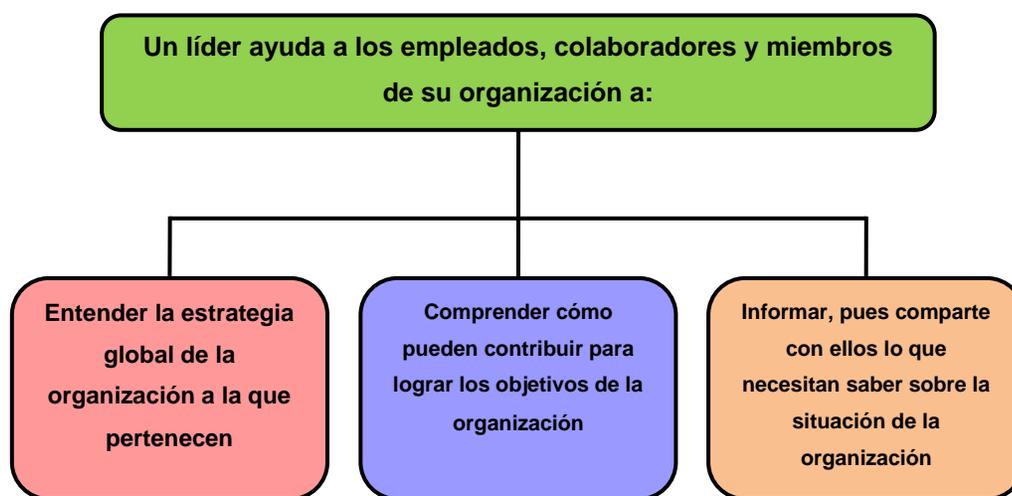
adaptables; son sinérgicos, al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás, saben delegar; se ejercitan física, mental, emocional y espiritualmente para su auto renovación.

La sinergia es el estado en el que todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios con sinérgicas son catalizadoras del cambio, lo cual ayuda a mejorar en casi todas las situaciones en las que intervienen.

Los líderes, al trabajar en equipo, desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca.

La confianza depositada en un liderazgo sólido es un indicador confiable de la satisfacción de los empleados dentro de una organización. La comunicación efectiva por parte del liderazgo es importante para ganar la confianza de los miembros de la organización.

**Ilustración 5.** Liderazgo en la administración pública



Fuente: Elaboración propia

El Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y así, guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa, pues una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, hay quien puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Los verdaderos líderes poseen ciertas características que no sólo los hacen más efectivos, sino que sirven como indicadores de progreso para toda persona:

- Aprenda continuamente
- Oriéntese al servicio
- Irradie energía positiva
- Crea en las otras personas
- Viva en forma balanceada
- Vea la vida como una aventura
- Tenga sinergia
- Ejercítese para la renovación

El poder ejercido sin liderazgo deviene en coerción, manipulación y autoritarismo, pero el poder puesto al servicio del liderazgo es transformador. El poder sin el liderazgo como vehículo de expresión, carece de influencia real y duradera; logra adhesión, pero por miedo, sin convicción y compromiso.

El ejercicio del poder que genera el liderazgo no es el que viene por la investidura del puesto, sino por el modelaje, el desarrollo de competencias comunicacionales asertivas, la habilidad para la resolución de conflictos y la negociación, y el enfoque y la acción dirigida al logro de los objetivos organizacionales, sin perder de vista la necesidades de las personas. Este ejercicio desarrolla poder personal. El poder personal no es un asunto de posición o jerarquía, como tampoco lo es el liderazgo.

Las habilidades comunicativas del líder no deben ser limitadas, pues si su capacidad se merma, se tendrán problemas para visionar un futuro si sus competencias para el trato interpersonal son deficientes, si su resolución para permanecer fiel a unos valores bien metabolizados y arraigados no es firme; entonces, cuando vengan los momentos de crisis, se sentirá presionado a recurrir a la fuerza, a la manipulación, a la coerción y al control para conseguir los resultados planteados; en vez del dialogo, la participación, el trabajo en equipo y la conciliación de intereses.

Aprender a usar el poder para liderar, genera influencia para conseguir resultados con base a objetivos compartidos, requiere aprender a usar la capacidad de movilizar la energía propia hacia esos objetivos compartidos definidos, con el fin de transformar el entorno, lo cual demanda el desarrollo de destrezas y habilidades para el liderazgo. El desarrollo de la capacidad para liderar, provee a la persona de la estructura, el sentido y la orientación para que exprese su poder hacia el logro de los resultados propuestos. Desarrollar liderazgo como vehículo de expresión del poder personal, es un proceso. Crecer en liderazgo implica un proceso de crecimiento personal, que se relaciona con la formación y el desarrollo del carácter, que se forja desde adentro hacia fuera, desde la claridad de los procesos personales del líder, desde la conciencia de su interioridad.

Hay personas que expresan el poder en forma coercitiva, para controlar, manipular, avasallar y obtener la obediencia de los demás. El poder expresado de esta forma utiliza el temor como instrumento. El poder funcionando de esta forma es un camuflaje para las carencias y necesidades insatisfechas; una tragedia y una senda peligrosa, que destruye la moral de las organizaciones, aniquila el buen clima organizacional, siembra la improductividad en el trabajo y llena a la organización de

gente resentida. Pero el liderazgo no es una técnica de manipulación o metodología para mejorar el desempeño. El poder ejercido de esta manera: con manipulación, coerción y engaño, sin el desarrollo de la capacidad para el liderazgo, no reconoce los límites del otro; está viciado, y está desconectado del contacto con la gente y sus necesidades (foco de atención del verdadero líder). El liderazgo, por el contrario, supone la capacidad de ejercer el poder con respeto por lo demás, con responsabilidad, en el marco de unos valores y principios arraigados y comprometidos. El líder es aquel que enfoca su poder al servicio de una causa superior, que es movilizadado por un propósito que está más allá de sus metas y necesidades personales. El poder ejercido utilizando el liderazgo como vehículo de expresión se expresa bajo la filosofía de servicio, concediendo honor y respeto al otro. Este es el poder que apela a los valores y convicciones de los demás. Este poder conduce a una influencia duradera; y sus resultados son la sinergia y la interdependencia; el fomento del autocontrol, la autonomía y el trabajo en equipo.

La pregunta que los líderes latinoamericanos necesitan hacerse hoy es ¿de dónde proviene la energía (el poder) para obtener lo que desea del ambiente: de afuera o de adentro de él? El poder puede provenir de afuera, de la investidura legal, de la jerarquía organizacional, de la posición. Cuando el poder se ejerce en dependencia o como expresión exclusiva de la jerarquía, el poder está alienado, divorciado de la conciencia de la vida interior. Por el contrario, cuando la fuente del poder, proviene de la vida interior del individuo, este es un poder expresado desde adentro hacia fuera, pleno de presencia o vida interior. Esa es la diferencia entre los líderes cuyo poder se expresa, al estilo maquiavélico, como una perversión del verdadero liderazgo, y los líderes con poder por presencia, vale decir, líderes que expresan su energía libre y plenamente, con autenticidad, con creatividad, con visión y con sentido de responsabilidad. Acertadamente lo expresa Manuel Barroso: “sin vida interior el poder es un arma mortal”.

Liderazgo y poder se implican recíprocamente. Liderazgo y poder están intrínsecamente relacionados. Uno no puede existir sin el otro. El poder es el fundamento de cualquier forma de liderazgo. Sin poder no hay liderazgo, pero el

ejercicio del liderazgo que tienen como base un poder alienado, es peligroso y destructivo; es la negación del liderazgo.

Se podría decir que el liderazgo es el canal a través del cual el poder mejor se expresa. Cuando el poder se expresa consciente del impacto que éste es capaz de producir en otros, con verdadera delimitación de los derechos y necesidades propias y de los demás; cuando el poder se expresa con clara conciencia de su uso, como consecuencia de tener claridad de las propias necesidades y las de los otros, y de estar orientado a la satisfacción de éstas, el poder, entonces, fluye como expresión libre, plena y auténtica de la vida interior del líder, sin fachadas, ni estereotipos, ni pretensiones ególatras y mezquinas, ni necesidad de demostrar dominio o someter a otros, ni de ejercer control a ultranza. El poder, entonces, es energía combustible para el liderazgo transformador.

Cuando el poder se expresa también con genuino compromiso, con sensibilidad y empatía, con profundo respeto y honra hacia los demás, el uso del poder conlleva a ganar liderazgo y generar influencia que redundan en el logro de objetivos compartidos. El poder, entonces, fluye como energía creativa que moviliza, con enfoque y congruencia, todos los recursos internos (talentos, habilidades, experiencias, emociones, conocimientos, etc.) para el logro de objetivos comunes. El liderazgo se convierte de esta manera en un vehículo para la contribución, el servicio, la acción transformadora, el canal para el aporte a la satisfacción de las necesidades de los demás y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El liderazgo visto así, se define como el uso ético y responsable del poder, que se ejerce con integridad, con respecto al otro y convicción a los propios valores asumidos como principios de vida. El liderazgo, entonces, como lo expresa Warren Bennis, “es el recto uso del poder”.

La realidad organizacional y laboral latinoamericana actual demanda líderes que ejerzan el poder con responsabilidad, con modelaje de lo que se le exige a los demás, con sensibilidad y respeto por la opinión y necesidades del otro, mostrándose con apertura a la comunicación y el diálogo, con conciencia de cómo está ejerciendo el poder en un contexto cada vez más cambiante y conflictivo. Vestido el poder con la

armadura del liderazgo. Ya no es suficiente con apelar a la normas de la empresa para dirigir a los trabajadores, con hacer referencia a la estructura de poder conferida por la organización. Por el contrario, se requiere de verdadero liderazgo, pleno de poder personal como energía orientada al logro de los objetivos. El esquema de la mandamás no basta para lograr que los trabajadores desarrollen compromiso, lealtad e identificación con el trabajo y la organización. El esquema del tradicional líder / gerente burócrata tampoco funciona. Hoy el líder necesita desarrollar la capacidad para expresar y canalizar eficazmente su poder a través del ejercicio del liderazgo, lo cual implica la capacidad de facilitar y coadyuvar el proceso de empoderamiento de la organización, a través del desarrollo de un liderazgo compartido, que promueva la participación de otros actores de la misma en la toma de decisiones y la resolución de problemas; y que propicie el fortalecimiento de una cultura que estimule y promueva valores como la participación constructiva, la conciliación de intereses comunes y la orientación a los resultados; y donde la ética, la congruencia, el respeto al otro, la responsabilidad, la contribución y el servicio sean modelados, reconocidos y recompensados.

### **3.10 CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas y estas potencias se clasifican en:

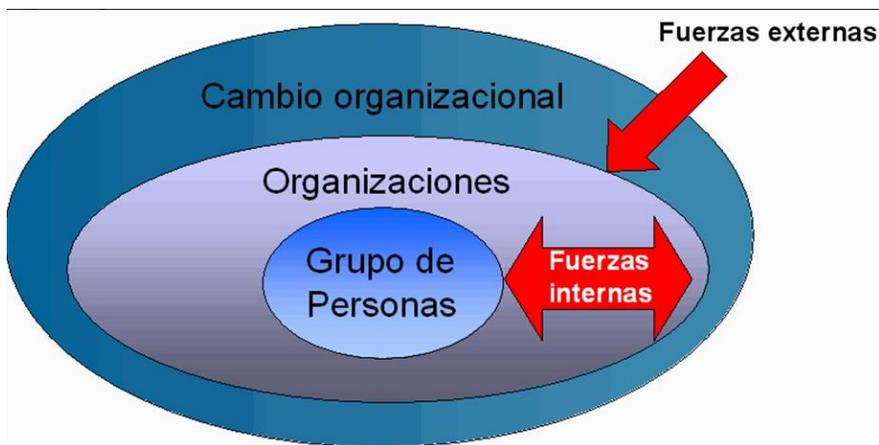
- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de

cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas.

- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Lo anterior se presenta en la figura 1.

**Figura 1.** Cambio organizacional



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>, consultado 08 de Marzo del 2014.

### 3.10.1 TIPOS DE CAMBIO

En el presente análisis, se identifican diversos tipos de cambio organizacional, los cuales dependen de las características particulares de cada institución o empresa, así como, de los factores del medio ambiente externo e interno que las afecta.

Se demuestra que los cambios divergentes (radicales) dependen de las fuerzas del mercado (proximidad a los competidores, desventajas en la mezcla de los servicios), y de las fuerzas institucionales (regulaciones oficiales, normas de gobierno y propiedad y la imitación de modelos de cambios radicales).

Sin embargo, los tipos de cambio organizacional son prácticamente infinitos, es decir, el simple hecho de cambiar algún proceso por pequeño que éste sea es en mayor o menor grado un cambio organizacional, esto no limita que se den clasificaciones que permitan agruparlos según algunas características comunes entre ellos, por ejemplo, Cambio Limitado, Cambio Radical, Cambio Institucional etcétera. Fuerzas institucionales guían el cambio estratégico que deriva en el cambio organizacional.

La Teoría Institucional (Meyer y Rowman 1977; DiMaggio y Powell, 1983), sugiere que las acciones de las organizaciones son el resultado de una competencia por legitimar ante sus competidores y proveedores de recursos las estructuras y recursos utilizados para operar.

En síntesis, los tipos de cambio organizacional en que los factores influyen para determinar su tipo están en función al ambiente y a los campos organizacionales donde se desarrolla la actividad de la organización. Por lo tanto, una clasificación de los tipos de cambio podría ser la siguiente:

- Cambio Institucional
- Cambio Estructural
- Cambio Tecnológico
- Cambio Cultural
- Cambio Estratégico

Esta clasificación concuerda con las "cinco fuerzas" de la estrategia competitiva, ya que considera los factores del Ambiente y la necesidad del cambio en la búsqueda de ventajas competitivas.

El éxito de una organización depende de que seleccione la estrategia adecuada, es decir, la que se acople a las fortalezas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y la industria correspondientes.

### **3.10.2 VARIABLES QUE ACTÚAN SOBRE EL CAMBIO**

Las variables que se presentan en el proceso del cambio organizacional se clasifican en dos tipos:

- Variables duras (tangibles): son aquellas que tienen que ver con los aspectos físicos y fácilmente cuantificables. Por ejemplo, los valores de la empresa (acciones, capital y utilidades), los recursos o activos (equipos, personas, edificios), el mercado (competidores, proveedores), tecnología (investigación y desarrollo), institucionales (reglamentos, leyes, decretos, normas, acuerdos).
- Variables suaves (intangibles): son aquellas que tienen que ver con los aspectos emocionales, de creencias y culturales.

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También se le conoce como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Por tanto, es importante identificar el tipo de variables que se presentan en el cambio organizacional para enfocar los esfuerzos a controlar estas variables.

**Figura 2.** Teoría de la motivación.

Motivadores	Factores de Higiene
Realización	Supervisión
Reconocimiento	Políticas de la compañía
El trabajo mismo	Relación con el supervisor
Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Progreso	Salario
Crecimiento	Relación con los compañeros Vida personal Relación con los subordinados Prestigio

Fuente: Herzberg (1982).

Un artículo del *Academy of Management Review* se enfoca en este mismo sentido pero con diferentes matices como se menciona a continuación:

"Existen dos teorías de cambio esencialmente, cada una persigue metas diferentes, asunciones y valores. Por lo tanto, el cambio inicia enfocándose en diferentes contenidos; la teoría E que se dirige a las estructuras tangibles y procesos de trabajo, y la teoría O (cero) que busca revitalizar la cultura incluyendo las creencias y relaciones sociales".

En este mismo artículo se explica el enfoque de estas dos teorías basadas en lo que llaman motores teológicos.

"El cambio se dirige hacia una meta y se maneja por individuos determinados y adaptables, existen diferentes modelos de motor o teorías de intervención, lo que se refiere a patrones consistentes de acción en los agentes de cambio. De estas metas se derivan cuatro tipos ideales de acercamientos al cambio: El control de mando (para cambiar las estructuras formales), la Ingeniería (para cambiar los procesos de trabajo), la Enseñanza (*para cambiar las creencias*), la Socialización (*para cambiar las relaciones sociales*)".

Por lo tanto, es importante identificar el tipo de variables que se presentan en el cambio organizacional para enfocar los esfuerzos a controlar estas variables.

### **3.10.3 INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Medir la influencia del ambiente externo en un proceso de cambio organizacional es necesario para saber si la manera en que se está conduciendo la transformación es la adecuada y si requiere o no de ajustes. Los campos organizacionales influyen a lo largo de todas sus actividades y por lo tanto, si alguno de los actores dentro del campo presenta un cambio, la organización se verá obligada a ajustarse a las nuevas condiciones del ambiente.

De acuerdo a teorías institucionales, las empresas deben cambiar para alinearse con otras organizaciones existentes en su ambiente. A medida que la organización cambia, otras organizaciones registran el cambio y lo interpretan como una señal de que deben reevaluar su propia posición estratégica. De acuerdo a Bloodgood y Morrow (2000), los gerentes que inician el cambio interpretan que cuando otra empresa comienza alguna transformación, en el mismo sentido su propuesta es correcta y la imitación lo valida. Asimismo, al ver que otras empresas están implementando el mismo cambio entonces tratan de acelerar al máximo el cambio para no quedarse atrás. El mismo efecto se produce cuando una empresa deshecha una estrategia.

Dentro de los factores del ambiente que provocan el cambio organizacional se encuentran los de mercado y los institucionales. Los factores de mercado afectan el cambio divergente de dos maneras: la primera es que una organización estará más proclive al cambio divergente si geográficamente está más cerca de sus competidores, la segunda es que una organización se encontrará más interesada en el cambio divergente si tiene una desventaja competitiva en sus productos o servicios respecto a sus competidores. Al mismo tiempo los factores institucionales muestran ser un factor que contribuye o inhibe el cambio organizacional divergente.

Las causas y ritmos de cambio se atribuyen a factores externos a la organización. Estos factores que promueven el cambio tienden a ser asimilados al interior de la empresa, pero son provocados principalmente por los competidores.

Otro factor de gran importancia que influye sobre el cambio organizacional se refiere a las ventajas competitivas de los productos de los competidores. Cuando se dan procesos de fusión o adquisición es común que se genere un cambio organizacional debido a la necesidad de alcanzar los objetivos de los nuevos accionistas u órgano de gobierno con la organización. Los problemas de asimilación cultural son muy comunes en estos casos.

Por último, los cambios tecnológicos pueden ser factor de cambio organizacional para las empresas cuando éstas no logran mantener la capacidad de desarrollar tecnología de vanguardia y cuando aparecen adelantos en otros productos asociados o sustitutos que reducen el costo y aumentan la satisfacción de los clientes o usuarios.

#### **3.10.4 EFECTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La parte más afectada en un cambio organizacional es la de los colaboradores, quienes conforman la base dentro de la pirámide organizacional. Su papel recibe en muchas ocasiones de manera pasiva los efectos del cambio y se ve obligada a adaptarse a él lo más rápidamente posible.

Los cambios organizacionales como la integración o fusión, el decrecimiento y la eliminación de áreas, alteran la responsabilidad de trabajo de los empleados, reducen la seguridad en el empleo y cambia las perspectivas y expectativas de carrera.

Los cambios organizacionales no solo afectan la relación de los empleados con las empresas, sino también con la gerencia y los propios compañeros de trabajo. Además, afecta los niveles de confianza que los colaboradores tienen en la organización, lo cual afecta la lealtad. Al momento de la contratación, los empleados y la empresa hacen un compromiso entre ellos: los empleados desarrollan ciertas expectativas psicológicas sobre la compañía, las cuales cuando son violadas a través de una reestructura o cambio organizacional crean desconfianza, resistencia y una falta de lealtad en el empleado.

Un ambiente con mayor cambio crea un clima donde los empleados aprenden de sus competidores y donde la competencia lo hace más competitivo y a su vez menos innovador realmente. La percepción del empleado sobre el cambio organizacional juega un rol integral en el éxito del proceso de reestructura. Las empresas deben entender y atender a las perspectivas del empleado, sus factores de motivación y preocupaciones sobre la reestructura para poder ayudarlos en el período de transición al cambio.

### **3.10.5 ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO**

Preparar a los colaboradores para el cambio requiere de una estrategia clara y bien planificada. Eliminar el miedo y analizar con detenimiento todos los factores que afectarán a las personas de la organización, permite tener una visión clara de por dónde podrían surgir problemas, y así, trabajar sobre ellos antes de que se produzcan.

Una cultura organizacional que fomente la innovación y la creatividad estará bien preparada para afrontar los cambios, si se basa en el intercambio de conocimiento, comunicación abierta y un clima donde la innovación sea premiada.

Las etapas del proceso de cambio son, básicamente, tres:

1. Determinar objetivos: fijar los objetivos que se buscan conseguir de forma muy específica incluyendo nivel de prioridad, criterios de medición y los niveles de consecución.
2. Crear una estrategia de innovación y cambio: cómo se va a llevar a cabo. Se deben buscar todas las alternativas posibles, las personas implicadas.
3. Diseñar el cambio organizacional: es necesario desarrollar aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas al cambio y su motivación. La organización ha de proporcionar una retroalimentación de calidad sobre los efectos que logran las medidas adoptadas. Es importante contar con un agente de cambio (interno o externo) que facilita el proceso y coordina los cambios.

John Kotter propone una serie de ocho pasos para un cambio exitoso, con importantes acciones a realizar:

1. Crear sentido de urgencia: la organización y todos sus miembros deben sentir la necesidad de cambio. Es decir, se debe despertar o motivar el diálogo sobre el cambio que se propone y cuáles serían sus consecuencias positivas. Es esta fase es primordial:
  - Identificar potenciales oportunidades y amenazas
  - Desarrollar escenarios a futuro
  - Dar razones convincentes a los colaboradores sobre el cambio
2. Formar una coalición: el liderazgo es importante en esta etapa. Se debe convencer a la gente de que es necesario un cambio, y para que este convencimiento sea legítimo, debe ser promovido por un líder. En esta etapa es primordial identificar a los verdaderos líderes de la organización y trabajar de manera conjunta con ellos.
3. Crear una visión para el cambio: una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está se les pide que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido. Aquí se determinan los valores fundamentales para este cambio y se crean estrategias para lograr esta visión.
4. Comunicar la visión: es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás. Se habla a menudo de la visión de cambio y se pone atención a la resolución de dudas y preocupaciones de los colaboradores sobre la misma.
5. Eliminar obstáculos: se identifica a las personas que sean líderes para el cambio, se observa la estructura orgánica para asegurarse de que la nueva

visión concuerda con sus funciones, se reconoce y recompensa a las personas que trabajan por el cambio.

6. Asegurar triunfos a corto plazo: no sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles.
7. Construir el cambio: después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar, fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado, aprender sobre la idea de la mejora continua, mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.
8. Fijar el cambio en la cultura de la empresa: realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. Los líderes deben seguir apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

### **3.10.6 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El fenómeno organizacional ha cambiado significativamente en los últimos tiempos, afectando de distintas maneras la interacción entre la conducta del sujeto en el mundo laboral y el marco organizacional. Los cambios sociopolíticos, culturales y económicos tiñen la relación de intercambio forzosamente dinámica entre el contexto y la organización.

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan permanentemente con la realidad histórica, política, económica y social en la que están insertas, por tanto, los cambios en el entorno producen cambios en su dinámica interna. A la par de la globalización de los mercados y en la actualidad, las decisiones se toman cada vez menos desde los gobiernos, siendo que lo que hoy en día comanda el futuro de un país depende de la atracción que éste pueda generar para los capitales. La premisa de las empresas es solo la de crecer, sino la de hacerlo más rápido que la

competencia, pues la organización que no lo haga estará condenada a decrecer y morir en el futuro.

### **3.10.7 RESISTENCIA AL CAMBIO.**

La resistencia al cambio es una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales para la rutina laboral establecida. Es tarea de los administradores aprender a reconocer las manifestaciones de la resistencia, tanto en ellos mismos como en los demás, si quieren ser más eficaces en crear y apoyar el cambio.

Algunas de las barreras para el cambio son:

1. Pérdida. El cambio provoca en las personas que algo se les va de las manos, lo que les ocasiona mucho temor. El sentimiento de pérdida es bastante común. Durante el proceso, se dan varios tipos:

- Seguridad. Es el temor a perder el estado en el que se encuentra una persona. Siente que su seguridad se ve amenazada incluso cuando en realidad el cambio aún no esté sucediendo.
- Capacidad. Se relaciona con los conocimientos y habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente para enfrentar el cambio.
- Relaciones. Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto, independientemente de la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a debilitarse.
- Sentido de dirección. Ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no conoce la nueva dirección que tomará la empresa.
- Territorio. Aun cuando el espacio no sea suyo, se apropia de éste porque es en el que se mueve cotidianamente.

2. Resistencia. Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio. La resistencia al cambio puede tener varios orígenes: la necesidad de seguridad, los intereses particulares que puedan verse amenazados, la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio, las apreciaciones infundadas o

contradictorias al cambio, la falta de recursos y la predisposición por parte de la gente o las áreas hacia las innovaciones que emergen de otras.

Algunos factores que llevan a la resistencia al cambio son:

- Falta de credibilidad entre la filosofía de la alta dirección, los valores y sus prácticas y su conducta real.
- Uso de soluciones que no son acordes con el programa de cambio.
- Falsas expectativas de resultados a corto plazo o la aplicación de fórmulas extrañas para lograr efectividad.
- Dependencia de consultores internos o externos, no de ambos.
- Desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada.
- Exigencia de no permitir equivocaciones.

### **3.11 CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

Hoy en día, gobernar se ha convertido en una tarea con grandes retos. Los novedosos modelos de gestión permiten que exista una mayor racionalidad y eficacia al momento de planear y ejecutar las políticas públicas. Entre este tipo de recientes modelos se encuentra la gestión pública de calidad, la cual fue concebida dentro del sector privado hace más de dos décadas. Actualmente, las administraciones públicas se enfrentan al desafío de alcanzar la institucionalización y adopción de estas reformas modernizadoras.

Organismos internacionales se han sumado a esta tendencia importante como una respuesta a la realidad de un mundo globalizado. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), realiza una labor promotora con los países que la integran con el objetivo de impulsar y acompañarlos en esta labor actualizadora del sector público.

La transformación del Estado, la gestión pública y la gobernanza son elementos importantes que ayudan a la comprensión y formación de un panorama sobre la gestión de calidad en el sector público mexicano.

### **3.11.1 GLOBALIZACIÓN: TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO Y GOBERNANZA**

La globalización ha creado la necesidad imperante de reestructurar los Estados y sus administraciones públicas con el objetivo de permitir un ágil flujo de capitales, personas y mercancía entre distintas regiones del mundo. Asimismo, la globalización trae consigo nuevas realidades y retos que muchos países no están preparados para enfrentar si desean continuar su desarrollo.

Este desmesurado proceso globalizador, incide y altera los contextos económicos y políticos de los Estados. En ocasiones, esta incidencia pareciera violentar los procesos de desarrollo, estilos y costumbres de una sociedad. Sin embargo, la implementación de políticas mundiales supone un fortalecimiento económico que permite adquirir poder y autonomía, lo que se traduce en un papel activo y exitoso dentro de la economía mundial.

La capacidad que tienen los Estados para resolver problemas sociales se ha visto afectada por esta revolución de cambios, pero no puede, ni debe, perderse de vista que el punto central de estas transformaciones se encuentra en el hecho de las operaciones del Estado, es decir, en la relación política-sociedad: un Estado democrático debe tener la capacidad de cumplir las funciones rectoras de la vida económica y social, y para ello debe someter sus acciones al control o evaluación de la sociedad.

Las estructuras organizativas del gobierno y la administración pública, también han experimentado diversas transformaciones, producto de la dinámica internacional y la agenda político-institucional de cada país. Dos problemas modernos a los que se enfrentan los Estados tienen que ver, uno con la capacidad directiva de los gobiernos para conducir a sus sociedades, concretar acciones y hacer visibles sus resultados, y el otro con la legitimidad política, la cual se ha visto mermada por las demandas de la población que no han sido atendidas de manera oportuna y eficiente.

Este problema de validez directiva del gobierno se relaciona con la capacidad de previsión y competencia técnica, gerencial y política. Esto pone de manifiesto que el problema al que se enfrentan el Estado y sus instituciones, recae en una complejidad donde actúan sujetos (ciudadanos)-instituciones (gobierno). Por tanto, se trata de un asunto de gobernanza.

Los riesgos de ingobernabilidad residen en la capacidad de gestión organizacional y la forma en que el gobierno enfrenta los problemas sociales. Esta gestión organizacional (interorganizativa) da fe de las limitaciones de un gobierno tradicional que se basa en jerarquías y control. Si se visualiza un nuevo estilo y patrón de dirección, donde el gobierno sea descentralizado e interdependiente, orientado a la coordinación y concertación -tanto entre los niveles institucionales, como entre los actores políticos, económicos y sociales-, se puede entonces hablar de una nueva gobernanza.

Gobernanza, de acuerdo a Aguilar (2010) es el proceso en el que la definición del sentido de dirección de la sociedad, de las actividades para realizar los objetivos, de las formas de organizarse y del modo como se distribuirán los costos y beneficios ya no es, ni puede ser obra exclusiva del gobierno, sino que es el resultado de la deliberación conjunta entre gobierno y las organizaciones privadas y sociales.

De esta forma, el contexto económico, institucional y social redimensionado por consecuencia de las transformaciones globalizadoras, los procesos de modernización del Estado y el ensanchamiento del espacio público; demandaría el desarrollo de un conjunto de capacidades de gestión gubernamental para enfrentar con éxito los retos de cada uno de estos sectores.

En esta nueva manera de gobernar, se promueve una regulación económica de calidad y que daría cauce a la diversidad de polos de poder económico; un marco institucional de calidad, una mejora en la gestión de los servicios públicos, así como una participación ciudadana de calidad, para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la misma democracia.

### **3.11.2 LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

La nueva gestión pública, de acuerdo a Barzelay (2003) tiene cuando menos tres vertientes semánticas:

- 1) Como un movimiento con origen en el sector público de algunos países occidentales, principalmente anglosajones, que ha transformado el aparato administrativo del Estado mediante la introducción de técnicas de gestión empresarial y organización económica.
- 2) Como una perspectiva de la gestión pública que pone el acento en el empirismo y la aplicación de valores de eficacia y eficiencia en su funcionamiento por encima de los valores tradicionales del modelo administrativo.
- 3) Como un modelo normativo, es decir, como una serie de principios, políticas y técnicas para el manejo del sector público que se consideran superiores y cuya aplicación se recomienda implícita o explícitamente.

La nueva gestión pública es un paradigma que marca a la administración pública un modelo que pone énfasis en los resultados y que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional.

De acuerdo a Molina (1998), la administración pública “consiste en la estructura del Poder Ejecutivo, subordinada al gobierno, que tiene la misión de coordinar e implementar las políticas públicas, como institución representa la estructura que hace posible la vinculación entre gobierno y sociedad”.

Dicho esto, es posible entender porqué el concepto de nueva gestión pública surge para describir los cambios que experimentaban las políticas de gestión dentro del sector público y se abre paso para describir, valorar o criticar los cambios organizativos, directivos y operativos que suceden en el sector público de muchos países.

En América Latina, la transición al modelo de nueva gestión pública se ubica en el comienzo de las reformas económicas que redefinen las funciones estratégicas de los Estados, teniendo como consecuencia, la reestructuración de las finanzas públicas, la reducción del déficit fiscal y reorientación del gasto público.

En 1998, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), preocupado por el cambio del papel del Estado en los sectores económicos y sociales, suscribió el documento “Una nueva Gestión Pública para América Latina”, en donde se define la agenda de la reforma gerencial para los países miembros. Este documento dicta que “la actuación del Estado debe orientarse primordialmente hacia el área social, asegurando la universalidad de los servicios de salud y educación, y hacia la creación de instrumentos que ayuden a promover el desarrollo económico, garantizando las condiciones macroeconómicas favorables a la inversión privada y al aumento de la competitividad sistémica del país, mediante políticas sólidas en los sectores de ciencia y tecnología y del comercio exterior” (CLAD, 1998: 8).

Estas transformaciones se entienden como componentes de la reforma de las instituciones políticas, que pretenden generar la consolidación de la democracia en los Estados.

La Agenda de la Reforma Gerencial en América Latina, decreta que para esta consolidación democrática se debe trabajar en lo siguiente:

- a) Profesionalización del servicio público como punto de partida para constituir un núcleo estatal estratégico, es decir, contar con una *elite burocrática* de tomadores de decisión, con gran capacidad técnica encargada de la formulación y seguimiento de las políticas públicas.
- b) Transparencia de la gestión pública y responsabilidad de los funcionarios públicos ante la sociedad, combatir las politizaciones clientelares y la corrupción.
- c) Descentralización de la ejecución de servicios públicos. Esto favorece la eficiencia y efectividad y aumenta la fiscalización y el control social de los ciudadanos sobre las políticas públicas.

- d) Desconcentración organizacional, delegando la ejecución de funciones hacia agencias descentralizadas.
- e) Evaluación de desempeño y control de resultados, no sólo control de normas y procedimientos, como en el modelo burocrático weberiano, y la integración de un sistema de evaluación del desempeño.
- f) Autonomía gerencial de las entidades públicas mediante control de resultados, control contable de costos, control por competencias administrativas y control social.
- g) Orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-cliente (calidad), reestructurar los servicios públicos y enfocarlos en función de las expectativas del cliente y consumidor y disponer una infraestructura institucional para brindar servicios con calidad.
- h) Vinculación del papel de la burocracia con la democratización del poder público.

Este conjunto de reformas genera una nueva cultura administrativa que se basa en la receptividad, la transparencia, la eficacia, la ética pública y la búsqueda de calidad y excelencia en la prestación de los servicios públicos.

### **3.11.3 GESTIÓN DE CALIDAD**

El concepto de calidad tiene su origen en las organizaciones empresariales. Éstas tienen, básicamente, dos enfoques para desarrollar la calidad: uno es el estadounidense y el otro el japonés.

En el enfoque estadounidense, la calidad se asocia al cumplimiento de determinadas especificaciones en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, cuyo objetivo es siempre el de lograr cero imperfecciones y atender las necesidades que tiene el cliente. En este enfoque, la calidad es considerada un elemento esencial para la mejora de la competitividad de las organizaciones, lo que se traduce en un incremento de utilidades.

Por otro lado, en el enfoque japonés, la calidad tiene como objetivo el mejoramiento continuo con miras a la perfección. Es decir, que esta perspectiva es una manera de

mejorar la calidad de vida de productores, consumidores e inversionistas. Dentro de la óptica japonesa está presente el concepto de *calidad total*, la cual cuenta con dos aspectos básicos: el primero comprende un ciclo con las fases de 1) planeación (determinación de objetivos y métodos), 2) elaboración (realización del trabajo; previa capacitación de los ejecutores), 3) verificación, 4) actuación (corregir si es necesario); el segundo aspecto implica una metodología de análisis causal para la solución de problemas que se conoce comúnmente como diagrama de causa-efecto o “espina de pescado”. Este diagrama concibe a la calidad como el resultado de la participación de todos (desde altos mandos hasta empleados del más bajo rango) más que por causa de métodos estadísticos de estudio, de capacitación constantes o conocimiento de lo que el cliente quiere.

Sin embargo, y a pesar de las diferencias, ambos enfoques, estadounidense y japonés, tienen en común la orientación hacia la satisfacción del cliente, lo que significa que el objetivo de la calidad es dar prioridad al punto de vista de los usuarios de los productos o servicios que se está ofreciendo más que a la propia organización o los empleados que produce, es decir, que un producto o servicio solo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente.

La importancia de la calidad en productos o servicios del sector empresarial comenzó a medirse porque a partir de esta información es posible conocer las áreas de oportunidad y llevar a cabo una toma de decisiones basadas en criterios reales medibles.

#### **3.11.4 CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO**

Los primeros en incorporar los principios de la calidad empresarial a la administración pública fueron Estados Unidos y la Unión Europea. Estas entidades otorgaron a sus ciudadanos la categoría de cliente de sus servicios y retomaron las bases del enfoque privado, aunque con algunas especificaciones propias de organizaciones gubernamentales, pues mientras las empresas buscan obtener utilidades, los servidores públicos deberían actuar a favor del interés público.

La incorporación de la calidad en la gestión pública debe ser en forma integral para que los ciudadanos puedan percibir los beneficios que abarcan la modernización de programas, procesos y métodos de trabajo que se realizan en las instituciones gubernamentales, así como la mejora hacia el exterior en los trámites y servicios que se prestan al ciudadano.

Organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial, han aceptado el término de *calidad de gobierno* como un concepto que se atribuye a una gestión honesta y transparente donde reinan la eficacia y eficiencia.

Gestionar la calidad de un servicio, en este caso el proceso administrativo, implica la adopción y adaptación de instrumentos gerenciales que permitan a la organización una planificación que en la ejecución obtenga los resultados previstos y demuestre su capacidad de reacción frente a lo no previsto.

En el año de 2008, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) aprobó y adoptó la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la cual “teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas” dice “se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia” y por tanto, “es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”.

Dentro de los acuerdos alcanzados en esta carta, se plantea el hecho de que ésta sirva como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, lo que permitirá a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para embestir los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de los ciudadanos.

### **3.11.5 CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO MEXICANO**

La administración pública mexicana comenzó un proceso de modernización a partir del sexenio 1995-2000. Este proceso implicaba la inclusión de instrumentos de política pública procedentes de la corriente de la nueva gestión pública y gobernanza democrática.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP) fue el primer instrumento con que el Estado mexicano tuvo como propósito general la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos. El PROMAP planteaba la adopción de prácticas provenientes de la empresa como la planeación estratégica, el enfoque de calidad y la reingeniería de procesos, y sus acciones se agruparon en torno a cuatro subprogramas: Participación y Atención Ciudadana; Descentralización y/o Desconcentración Administrativa; Medición y Evaluación de la Gestión Pública; Dignificación Profesionalización y Ética del Servidor Público.

Desde esta perspectiva, la modernización de la administración pública, tendría que responder a la necesidad de contar con una gestión pública receptiva, de calidad y cercana al ciudadano, que tendría que ir acompañada de transformaciones institucionales que permitieran imprimir mayor eficiencia en las organizaciones públicas, transparencia y nuevos valores entre los funcionarios públicos, además de promover incentivos para reforzar el sentido de pertenencia institucional y abatir la corrupción.

La administración 2000-2006 contribuyó al cambio en la gestión pública con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo (PNCCFTDA), así como el Modelo Estratégico de Innovación Gubernamental (MEIG).

Durante la administración 2006-2012, la modernización de la gestión gubernamental federal se basó en la evaluación del desempeño a través de instrumentos como El Programa de Mejora de la Gestión 2007-2012 (PMG), el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el primero bajo

la responsabilidad de la Secretaría de la Función Pública, y los dos últimos a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La participación de los ciudadanos en esta moderna administración pública se concibe como fundamental en las diferentes fases de las políticas públicas. En función de las necesidades, intereses y percepciones de la propia sociedad es como se planean, ejecutan y evalúan las políticas públicas.

Las transformaciones globales que se producen en el plano económico y social, obligan a los diferentes países a impulsar una serie de cambios institucionales, para mejorar el desempeño económico de los gobiernos. Este cambio proviene de la renovación de la cultura burocrática y la incorporación de nuevas herramientas de gestión, las cuales deben centrarse en los resultados y en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

En el caso de México, a partir de 2013, debe considerarse la reimplementación de la política de gestión de calidad, la cual puede hacerse desde algún organismo de alcance global, con el objetivo de implementarla en una perspectiva transversal, entre las dependencias y entidades de la administración pública federal, en congruencia con la necesidad de lograr la consolidación de un gobierno de calidad.

#### **3.11.5.1 EXIGIR LA REGULACIÓN O CONCERTACIÓN MEDIANTE CONVENIOS DE DETERMINADOS ASPECTOS DEL SERVICIO PÚBLICO.**

- 1) Ampliar la definición de lo que la jurisprudencia entiende por prestación interna de servicios públicos.
- 2) Estimular la colaboración público-pública (intermunicipal, por ejemplo);
- 3) Abrir espacio para la incorporación de criterios sociales -incluidos los convenios colectivos- y medioambientales en los contratos públicos.
- 4) Atacar la corrupción y apuntalar la gobernanza, la transparencia, el control democrático y la participación de los trabajadores, sus representantes y los

- 5) Usuarios en la organización, prestación y evaluación de servicios públicos de calidad.
- 6) Asegurar la aplicación de los criterios de interés general a la Administración
- 7) Electrónica.
- 8) Apuntalar la responsabilidad de las autoridades públicas en el mantenimiento de los derechos fundamentales, tales como el derecho a unos servicios universales de atención infantil de calidad.
- 9) Mejorar la calidad del trabajo, por ejemplo a través del aprendizaje a lo largo de toda la vida y el desarrollo de competencias, medidas de apoyo a la igualdad de género y la igualdad de oportunidades para todos.
- 10) Establecer indicadores de productividad que tengan en cuenta la calidad además de los resultados económicos.
- 11) Es necesario integrar los principios y valores de servicio público en todas las políticas y actuaciones de calidad, desde la política.
- 12) Definir una estrategia coordinada diseñada para asegurar que el sector sin ánimo de lucro (organizaciones benéficas, cooperativas y empresas sociales) complementa —sin sustituirlo— el sector público, y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas privadas que realizan la prestación de servicios públicos.

Es de suma importancia tomar este andamiaje teórico que le da sustento al problema que se ha detectado y que respalda a las variables que lo componen, ya que se describen conceptos teóricos fundamentales que nos permitieron fundamentar la propuesta de este trabajo de investigación.



## CAPITULO IV ESTUDIO DE CAMPO, DIAGNOSTICO SITUACIONAL UTILIZANDO LA ENCUESTA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Objetivo. En este capítulo se lleva a cabo el diagnóstico situacional en el cual se usan técnicas de investigación documental para someter al análisis, la información recabada. Esto nos llevará a proponer alternativas de solución para el problema que es sometido a estudio y a observación. Toda la información sometida al análisis fue tomada de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2011 (ENCIG 2011) y del INEGI.

Con este propósito, se presenta la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2011 (ENCIG 2011), cuyo objetivo es recabar información sobre las experiencias, satisfacción y percepción de los ciudadanos respecto a trámites y servicios públicos que proporcionan los diferentes niveles de gobierno.

Adicionalmente, se espera que la información generada por la ENCIG aporte elementos para la toma de decisiones sobre política pública y los cambios organizacionales pertinentes para elevar la calidad de los servicios públicos.

En este documento se presentan los principales aspectos conceptuales y metodológicos de la ENCIG 2011, agrupados en tres secciones:

- Primera sección: contiene los antecedentes sobre la calidad de los servicios públicos a nivel nacional e internacional.
- Segunda sección: aquí se presentan los objetivos y los aspectos metodológicos empleados en la elaboración de la encuesta.
- Tercera sección: en este apartado se abordan el análisis de las categorías sometidas a observación, tomando en consideración las bases conceptuales que sirvan de guía para la construcción del instrumento de captación de la información pertinente que nos conduzcan a la propuesta como una alternativa de solución, para el cambio organizacional y elevar los servicios públicos con calidad

#### **OBJETIVOS:**

- Recabar información en ciudades de 100 mil y más habitantes con representatividad nacional y por entidad federativa sobre las experiencias y la percepción de la población con trámites y servicios públicos durante el 2011 que proporcionan los diferentes niveles de gobierno. Esto con el fin de proveer información al público en general y ofrecer elementos para la toma de decisiones de política pública en estas materias.
- Identificar percepciones generales de la población sobre los trámites de los servicios públicos.

- Recabar información sobre la experiencia de los ciudadanos con el acceso y provisión de trámites y servicios públicos de los tres órdenes de gobierno.
- Medir la percepción de la población sobre la calidad de los trámites y servicios públicos a los que han recurrido durante 2011.
- Conocer la opinión de los ciudadanos acerca de las prioridades para mejorar los trámites y servicios públicos.
- Conocer la percepción de los ciudadanos sobre las áreas de oportunidad de las instancias públicas en la presentación de servicios públicos y realización de trámites.
- Medir la percepción y expectativas de la población sobre niveles de corrupción en el sector público.

#### **4.1 ASPECTOS METODOLOGICOS:**

- Selección de la muestra: probabilístico, estratificado y por conglomerados.
- Unidad de muestreo: viviendas.
- Unidad de observación: la vivienda particular seleccionada, los hogares, los residentes del hogar y la persona seleccionada en el hogar.
- Unidad de análisis: la población de 18 años y más residente en las viviendas particulares seleccionadas en la muestra, que hayan realizado trámites o recibido servicios públicos durante 2011.
- Población objeto de estudio: personas de 18 años o más.
- Tamaño de muestra nacional: 33 mil informantes aproximadamente en igual número de viviendas.
- Fecha de levantamiento: 31 de octubre al 15 de diciembre.
- Áreas urbanas: la encuesta se enfoca en las áreas urbanas con el fin de darle mayor validez a los resultados; la principal razón es que las ciudades tienen una mayor cobertura de servicios públicos que las zonas rurales, por lo que incluir a las segundas haría que la medición no fuera representativa.
- Resultados: con representatividad a nivel nacional y por entidad federativa para ciudades de 100 mil y más habitantes.

- Marco muestral: diseñado a partir de agrupación de viviendas con características diferenciadas en áreas urbanas de 100 mil habitantes y más.
- Periodo de referencia: 2011. Cabe señalar que solamente se consideran los trámites y servicios durante el periodo referido, para evitar dos dificultades que pueden representarse con la captación de datos que superen el año 2011. La primera de ellas es que al combinar tramites anuales con bianuales, trianuales o de periodos más largos, se dificulta innecesariamente la metodología, ya que si bien aumenta la información en cantidad, hay una disminución en su calidad por el efecto telescópico. La segunda dificultad es que, considerando que se tiene planeado repetir la ENCIG bienalmente, en futuras versiones de la encuesta podría presentarse traslape temporal y por tanto, generar un mayor número de dificultades metodológicas. Por tales motivos, un periodo de referencia que solo abarque el 2011 es el óptimo.
- Método de recolección: El método para captar la información es mediante entrevista directa, en la que se utiliza un cuestionario; los datos derivados de la misma son registrados en computadoras de mano o PDA (personal digital assistant).
- Extensión de los cuestionarios: 45 preguntas.
- Informante adecuado: para la calificación de los trámites, bienes y servicios, el informante adecuado es la persona de 18 años y más que conoce los datos sociodemográficos de todos los integrantes del hogar.
- Persona elegible: integrante del hogar de 18 años y más, cuya fecha de nacimiento es la próxima al momento de la entrevista (uno de los métodos recomendados por la oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito). A este informante elegido de forma aleatoria se le aplica todo el cuestionario para conocer las experiencias y percepción de los encuestados sobre la calidad de los servicios públicos recibidos y de los trámites realizados ante distintas instituciones públicas de los tres órdenes de gobierno; así como las experiencias y percepción con relación a los niveles de corrupción en el sector gubernamental. Es importante destacar que si bien al preguntarle al informante sólo sobre su propia experiencia implica perdida en la cantidad de

información que se podría obtener con el resto de los miembros del hogar, se genera un aumento en la calidad de la misma, ya que de esta forma se evita que el informante presente una interpretación de experiencias ajenas sobre las cuales no tiene entero conocimiento.

- Tratamiento del efecto telescopio: Para reducir los riesgos relacionados con la recordación de las experiencias de los encuestados producidos por el efecto ventana o telescopio, la encuesta maneja un filtro que consiste en preguntar a los informantes sobre las experiencias con trámites y servicios en el año en curso, es decir 2011. Además, debido a que gran parte de los trámites y pagos por contribuciones que realizan los ciudadanos ante los gobiernos se efectúan en el primer semestre del año, es conveniente que la encuesta se levante en el segundo semestre del año. De esta forma los recuerdos de los informantes pueden encontrarse más frescos en su memoria. Adicionalmente, para los informantes que reportaron haber realizado un trámite o solicitado un servicio en el transcurso de 2011, se aplican preguntas de seguimiento sobre el acceso y barreras al trámite o servicio, así como con respecto a diversos atributos de calidad y la vivencia de alguna situación de corrupción. Para efecto operativo y con el propósito de obtener mayor calidad en la información recabada, el entrevistado recibe ayuda para recordar el tipo de trámites y servicios que pudo haber realizado o utilizado en el periodo de referencia, mediante una lista que los enumera, con lo cual se tiene una mayor certeza en la captación de la información.

Tabla de datos estadísticos de diferentes estados de la República Mexicana, su localidad y estimación de viviendas.

**Cuadro 2.** Datos estadísticos

Entidad	Localidad	Número de viviendas	Entidad	Localidad	Número de viviendas
1	Aguascalientes	1 000	16	Zamora	45
2	Tijuana	675	17	Cuernavaca	910
2	Mexicali	260	17	Cuatla	90
2	Ensenada	65	18	Tepic	1 000
3	La Paz	1 000	19	Monterrey	1 000
4	Campeche	855	20	Oaxaca	1 000
4	Ciudad del Carmen	145	21	Puebla	960
5	Torreón	140	21	Tehuacán	40
5	Saltillo	720	22	Querétaro	1 000
5	Monclova	70	23	Cancún	875
5	Piedras Negras	35	23	Chetumal	125
5	Ciudad Acuña	35	24	San Luis Potosí	930
6	Colima	875	24	Ciudad Valles	70
6	Manzanillo	125	25	Culiacán	860
7	Tuxtla Gutiérrez	840	25	Mazatlán	80
7	Tapachula	80	25	Los Mochis	60
7	San Cristóbal de las Casas	80	26	Hermosillo	840
8	Ciudad Juárez	160	26	Ciudad Obregón	80
8	Chihuahua	840	26	Nogales	40
9	Ciudad de México	1 500	26	San Luis Río Colorado	40
10	Durango	915	27	Villahermosa	1 000
10	Gómez Palacio y Lerdo	85	28	Tampico	700
11	León	880	28	Reynosa	75
11	Irapuato	30	28	Matamoros	75
11	Celaya	30	28	Nuevo Ladero	75
11	Salamanca	30	28	Ciudad Victoria	75
11	Guanajuato	30	29	Tlaxcala	1 000
12	Acapulco	840	30	Veracruz	685
12	Chilpancingo	80	30	Xalapa	75
12	Iguala	80	30	Orizaba	40
13	Pachuca	955	30	Coatzacoalcos	40
13	Tulancingo	45	30	Poza Rica	40
14	Guadalajara	970	30	Córdoba	40
14	Puerto Vallarta	30	30	Minatitlán	40
15	Ciudad de México	500	30	Tuxpan	40
15	Toluca	1 000	31	Mérida	1 000
16	Morelia	910	32	Zacatecas	1 000
16	Uruapan	45	<b>Nacional 33 000</b>		

Fuente: Tomada de (ENCIG) 2011.

Este trabajo, que se ha documentado como la *Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental* (ENCIG) responde a un contexto internacional, cuya tendencia es la modernización del aparato administrativo de los gobiernos, incorporando en sus procesos de trabajo las buenas prácticas del sector privado. Entre estas prácticas se encuentra el enfoque empresarial centrado en el cliente, para el cual, la calidad de los trámites y servicios públicos reside en satisfacer las expectativas ciudadanas sobre éstos y, además, promueve su medición a través de la encuesta de satisfacción.

En razón de lo anterior, el fundamento conceptual de la ENCIG deriva de tres fuentes desarrolladas en este contexto mundial. En el caso de la medición de la calidad de los trámites y servicios públicos, se retoma el modelo generado por el *Institute for Citizen-Centred Service*, centrado en su encuesta *Citizens First*. Para la medición de la corrupción, las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), para llevar a cabo aproximaciones cuantitativas que permitan evaluar y describir la corrupción. Asimismo, en vez de dejar abierta la pregunta para que el encuestado recuerde los trámites que llevó a cabo a lo largo del año, la ENCIG retoma el modelo de la *Encuesta Nacional de Corrupción y Buen Gobierno* de Transparencia Mexicana en el que se enlistan los trámites específicos los que las personas recurren con mayor frecuencia.

De estas y otras fuentes conceptuales que se emplean en la ENCIG nos referiremos a lo largo de este apartado, cuyo contenido comprende los conceptos claves del ejercicio estadístico; los tipos de trámites y servicios que incluye, que como se mencionó con anterioridad, se trata de aquellos a los que se recurre con más frecuencia; y la ordenación y vinculación de las categorías y variables derivadas de la información generada por la encuesta en las que se trata la calidad de los servicios y trámites públicos y se aborda el fenómeno de la corrupción.

## **4.2 LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN MÉXICO**

La normatividad en materia de servicios públicos se encuentra distribuida en diversas leyes y ordenamientos. La norma en la que se describen el mayor número de servicios que debe proveer el Estado es la Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicanos (CPEUM). En su artículo 115, se establecen las bases y facultades del municipio libre y se mencionan las funciones y servicios públicos que tales órganos políticos tendrán a su cargo. Éstos son:

- Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales.
- Alumbrado público.
- Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.
- Mercados y centrales de abasto.
- Panteones.
- Rastro.
- Calles, parques y jardines y su equipamiento.
- Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de la Constitución, policía preventiva municipal y tránsito.
- Los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Más allá de los servicios públicos, cuya reglamentación queda plasmada en el 115 Constitucional y a su vez respaldada y complementada por las leyes estatales, el resto de los trámites y servicios son regulados por leyes de distintos niveles y órdenes. La principal fuente de regulación en esta materia son las diversas leyes orgánicas de la Administración Pública Federal y la de cada una de las entidades federativas.

### **4.3 ÓRDENES DE GOBIERNO**

Además de indagar en las experiencias y conocer las opiniones de los ciudadanos con respecto a los trámites y servicios públicos, en la ENCIG también se considera que éstos son prestados por distintos órdenes de gobierno como se observa en el Cuadro 2. Conforme con el artículo 41 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, los cuales son Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Del Poder Ejecutivo de este

orden de gobierno conocido como Federal, devienen las Secretarías de Estado que nutren sus filas con la Administración pública federal, quien es la cargada de prestar servicios y llevar a cabo los trámites en dicho ámbito.

De acuerdo con los artículos 41 y 115 constitucionales, el pueblo mexicano ejerce su soberanía por medio de los estados o entidades federativas en lo que toca a sus regímenes interiores. Los gobiernos estatales o locales estarán divididos en Ejecutivo, Legislativo y Judicial y tendrán una forma de gobierno republicana, representativa y popular. El mismo artículo 115 de la Constitución Federal establece que los estados tienen como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre. Los municipios tienen personalidad jurídica, manejan su propio patrimonio, son gobernados por un Ayuntamiento. Éste último está integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. En la ENCIG 2011, sólo se sistematizarán los trámites y servicios proporcionados por el Ejecutivo.

#### **4.4 TIPOS DE TRÁMITES Y SERVICIOS QUE SE CAPTAN CON LA ENCIG 2011**

El acceso a trámites o a solicitudes de servicios en los distintos niveles de gobierno implica múltiples esquemas de atención. En algunas ocasiones se puede recurrir a éstos acudiendo presencialmente a oficinas gubernamentales o centros de atención al público; sin embargo, gracias a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es posible acceder a esquemas innovadores en los que no es necesario acudir en persona a las oficinas públicas, sino que se pueden llevar a cabo de manera remota. Algunos ejemplos de estos servicios son los portales en internet o centros de atención telefónica, los cuales ofrecen la posibilidad de realizar operaciones, consultas y atención de trámites o pagos de servicios. La existencia de estas opciones hace que la representación del servicio sea más eficiente y sirva como incentivo para el cumplimiento de obligaciones fiscales y de otras contribuciones. A parte de los trámites y servicios en los que el ciudadano se acerca al gobierno cuando los requiere, también existen los servicios que se reciben sin que haya una

solicitud de por medio. Algunos ejemplos son el servicio de limpia, el de patrullaje o la presencia de la policía preventiva. La presente encuesta considera esta diversidad de esquemas de atención de los trámites y servicios para obtener información más precisa sobre las modalidades utilizadas por los ciudadanos y sus experiencias. Con base en lo establecido en los párrafos anteriores, la ENCIG considera los siguientes tipos de trámites y servicios

- Trámites para cumplir con una regulación (por ejemplo, registro vehicular);
- Trámites para obtener documentos oficiales (por ejemplo, pasaporte);
- Servicios que requieren una solicitud (por ejemplo, conexión de luz).
- Servicios que se reciben de manera regular (por ejemplo, luz, agua); y
- Los servicios públicos que se presentan comúnmente de manera general en áreas urbanas (por ejemplo, alumbrado público, policía).

Los trámites para cumplir con una regulación son aquellos que se encuentran establecidos legalmente y gestionados por alguna de las dependencias de la administración pública de cualquiera de los tres niveles de gobierno. Un ejemplo de este tipo de trámites es el registro vehicular. Por su parte, la ENCIG considera como trámites para obtener documentos oficiales a aquellos que se llevan a cabo en distintas instancias gubernamentales o públicas desconcentradas. Dos ejemplos serían la licencia de manejo ante autoridades estatales y el trámite del pasaporte ante la Secretaría de Relaciones Exteriores. Los servicios que requieren una solicitud son aquellos que el Estado no proporciona de manera regular sino bajo expresa petición del ciudadano. Para que éste último pueda obtenerlo, será necesario que se acerque de alguna manera a la autoridad correspondiente. Un ejemplo de este tipo de servicios es la solicitud de conexión de luz para determinado domicilio. En contraste a los anteriormente descritos, los servicios que se reciben de manera regular son aquellos que el Estado provee sin necesidad de que el ciudadano haga una petición o lleve a cabo un trámite para obtenerlos cada vez que requiera de ellos. Algunos ejemplos son el suministro de luz o de agua potable. Finalmente, los servicios públicos en áreas urbanas son aquellos que por su naturaleza no son exclusivos, ya que un individuo no puede ser excluido de su uso. Los ejemplos más

evidentes de este tipo de servicios son el alumbrado público, el alcantarillado y la pavimentación de las calles.

El cuestionario de la ENCIG está conformado por 45 preguntas sobre percepciones y experiencias con trámites y servicios, y se le pide al informante que solo refiera sus experiencias durante el año 2011. Para lograrlo, en el cuestionario principal se le pregunta si durante el año en curso el informante ha realizado un trámite o servicio en particular, mismos que puede consultar en un listado que se le presenta. Al responder que sí lo ha realizado, se le solicita que determine cuándo fue la última ocasión que realizó el trámite o accedió al servicio determinado. Adicionalmente, también se le aplica a los informantes un cuestionario de seguimiento en el que primero se hacen preguntas de control para establecer si el trámite fue realizado por el propio informante, o si se contrató a un tercero (persona o despacho).

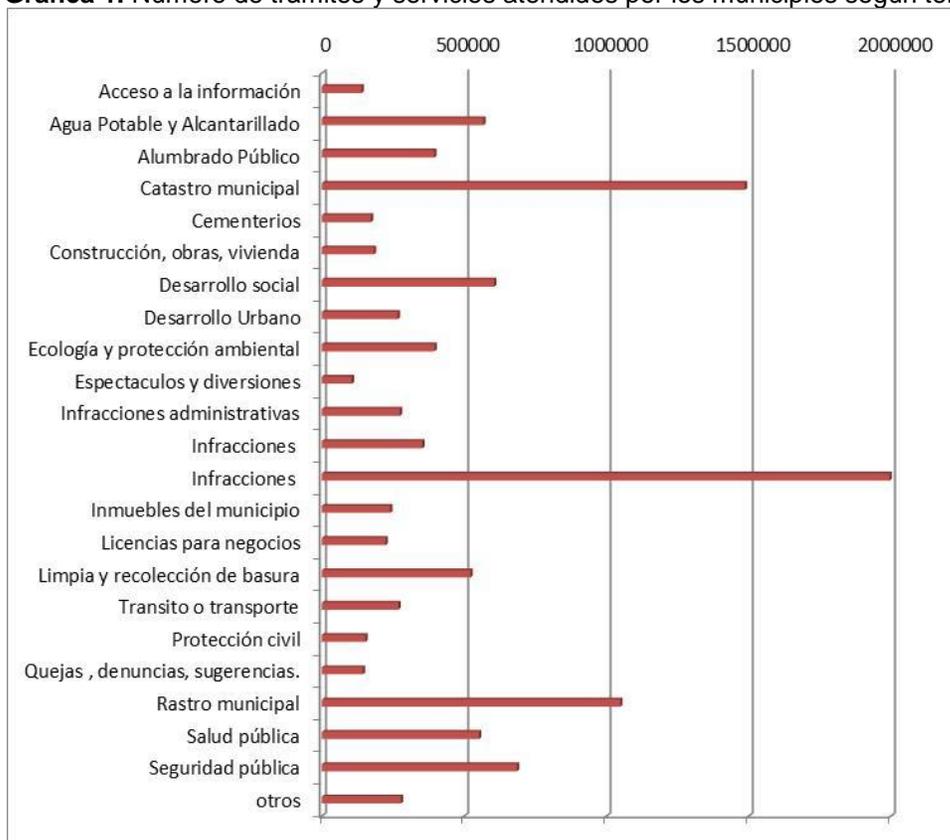
Gracias a la aplicación de este cuestionario de seguimiento, se logra captar solamente la información sobre experiencias del informante y se evita capturar una versión parcial referente al contacto con el tercero que llevó a cabo el trámite directamente. Si el trámite fue realizado directamente por el informante, se aplica una batería de preguntas sobre diversos atributos de calidad: accesibilidad, tiempo de atención, trato, efectividad y satisfacción. Después de que el informante ha recorrido diversos elementos de edificación y atención, que le proporcionan mayores elementos de juicio, se le pide que realice una evaluación general del trámite o servicio. La evaluación general de la satisfacción con los trámites y servicios realizados, se hace pidiendo a los informantes que califiquen con una escala de 1 a 10. Para evitar sesgos en la asignación de la calificación, derivado de diferencias valorativas entre los informantes, se utiliza una tarjeta de ayuda, que permite identificar una valoración de satisfacción homogénea y a partir de ella, proporcionar la calificación, de esta forma la calificación de trámites o servicios específicos se obtienen mayores elementos de objetividad. Por último, para cada trámite o servicio se aplican preguntas relacionadas con corrupción. El fin de estas preguntas es llevar a cabo una exploración sobre el tema de la corrupción o cohecho en la prestación de trámites y servicios. La condición exploratoria del instrumento se da porque la

corrupción es un fenómeno complejo en el que, por ser una conducta ilegal, suele encubrirse, haciendo que sea complicado identificarla y describirla además en comparación con otros delitos, las víctimas de corrupción son menos propensas a reportar los casos por razones como el miedo o la renuencia a luchar contra prácticas establecidas.

Si bien el diseño de la ENCIG toma como referencia distintas fuentes nacionales e internacionales, para garantizar que la encuesta sea compatible con la realidad mexicana, los trámites y servicios presentados en el *Cuadro 2* se obtuvieron de fuentes generadas por el mismo INEGI. En el caso de los trámites y servicios municipales, se incorporaron los contemplados en la *Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal 2009*, retomando los datos del número de trámites y servicios realizados en los municipios según temas seleccionados. Cabe señalar que para la ENCIG solamente se consideraron los trámites y servicios que son requeridos por el ciudadano promedio y no los solicitados por los negocios, empresas o cualquier otro tipo de establecimiento económico.

En la *gráfica 1* se puede observar que los trámites y servicios a los que más recurre el ciudadano promedio son: por infracciones de tránsito, seguridad pública y desarrollo social. En el caso de las entidades federativas, los trámites y servicios considerados fueron incorporados de la *Encuesta Nacional de Gobierno 2010, Poder Ejecutivo Estatal*, tomándose los datos del número de trámites y servicios atendidos en las entidades federativas.

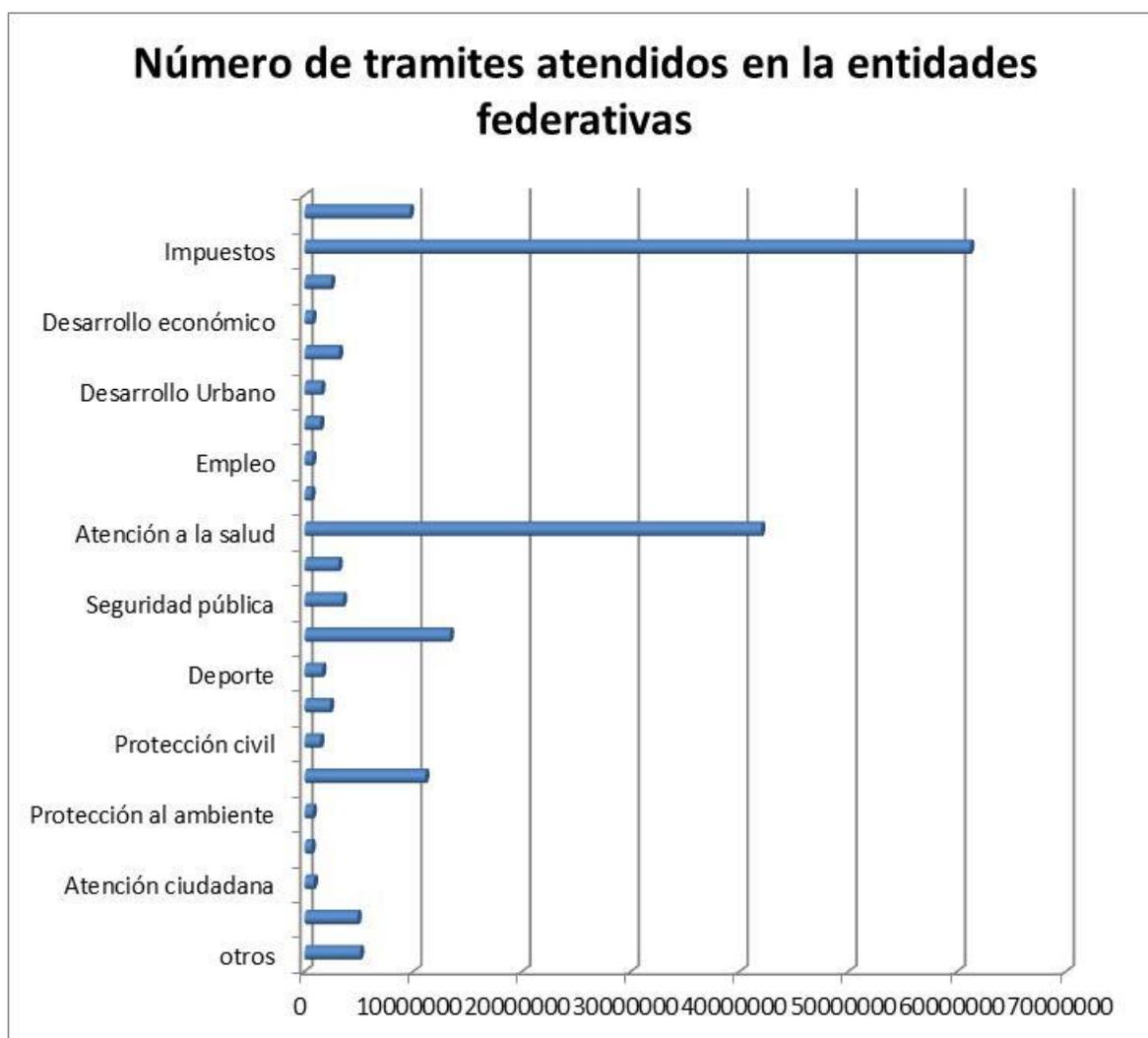
**Gráfica 1.** Número de trámites y servicios atendidos por los municipios según temas seleccionados.



Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

La grafica 2 contiene los trámites y servicios a los que más se recurre, como son: pago de impuestos, atención a la salud y educación, seguidos por agua potable, drenaje y alcantarillado y registro civil. Al igual que en el caso anterior, la ENCIG se centra en los trámites y servicios utilizados por el ciudadano promedio.

**Gráfica 2.** Número de trámites y servicios atendidos por los municipios según temas seleccionados.



Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

De estas dos encuestas, solamente se incluyeron los trámites de mayor recurrencia en los tres ámbitos de gobierno y/o los recomendados por la experiencia internacional. Los trámites y servicios en los que la ENCIG 2011 se enfoca, se presentan en el *Cuadro 3*.

**Cuadro 3.** Tramites de mayor recurrencia

<b>TRÁMITES Y SERVICIOS SEGÚN LAS FACULTADES DE CADA ORDEN DE GOBIERNO</b>		
<b>Municipal</b>	<b>Estatad</b>	<b>Federal</b>
<b>Pago del predial</b>	Pagos de tenencia vehicular	Declaración de impuestos al Sistema de Administración Tributaria (SAT)
<b>Pago de servicios públicos (agua)</b>	Pago de servicios públicos (agua)	Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes
<b>Licencias de construcción/demolición/alineamiento y número oficial</b>	Registro Civil (actas de nacimiento, matrimonio, etcétera)	Solicitud de suministro de energía eléctrica
<b>Pavimentación y reparación de calles</b>	Registro público de la propiedad	Pago de servicio de suministro de energía eléctrica
<b>Mantenimiento de parques</b>	Inscripción o reinscripción a un ciclo escolar de preescolar hasta nivel medio superior	Emisión de pasaporte
<b>Alumbrado público</b>	Atención médica en los centros de salud y hospitales públicos	Trámites aduanales
<b>Pipas de agua</b>	Licencia para conducir vehículos	Créditos para adquisición de casa habitación (INFONAVIT y FOVISSSTE)
<b>Tránsito (registro y regularización de vehículos)</b>	Acceso a programas de subsidio o apoyos	Servicios de justicia federal
<b>Recolección de basura</b>	Servicios de justicia local	Programas de subsidio o apoyo
<b>Permisos para venta en vía pública</b>	Ministerio público	Atención médica en clínicas y hospitales del IMSS, ISSSTE, etcétera
<b>Policía preventiva</b>	Registro vehicular de autos particulares y de transporte público	
<b>Vialidad (infracciones)</b>	Verificación vehicular de emisión de contaminantes	

Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

#### 4.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS TRÁMITES Y SERVICIOS PÚBLICOS

Como se planteó en la sección anterior, las fuentes para la generación de este instrumento son las mejores prácticas tanto nacionales como internacionales en materia de calidad del gobierno. Concretamente, se retomó el esquema de lista de trámites específicos que se emplea en la *Encuesta Nacional de Corrupción y Buen Gobierno de Transparencia Mexicana*. El diseño de la ENCIG considera seis aspectos esenciales:

- 1) percepciones y expectativas del ciudadano.
- 2) acceso a los servicios.
- 3) entrega de los trámites y servicios.
- 4) percepción de la calidad de los servicios.
- 5) experiencias de corrupción.
- 6) prioridades para mejorar los servicios.

Las percepciones y expectativas del ciudadano implican la identificación de los atributos que los ciudadanos esperan de los trámites y servicios. Adicionalmente, se busca conocer su opinión acerca de las prácticas de corrupción en el sector público, con base en experiencias anteriores, así como en actitudes generales hacia el gobierno. El acceso a los servicios se refiere a la información que debe tener un ciudadano para realizar un trámite u obtener un servicio, esto es, dónde hacer la solicitud y conocer los requisitos. Después del primer contacto puede haber obstáculos adicionales, como líneas telefónicas ocupadas, problemas con los sitios web de las dependencias, información contradictoria, horarios limitados, múltiples requisitos y documentación para completar la solicitud, llenado de formatos complicados, y realizar pagos en otras oficinas distintas a las que reciben los trámites. La entrega de trámites y servicios alude a la evaluación del desempeño del gobierno que hace el ciudadano cuando realiza un trámite u obtiene un servicio, por ejemplo si se recibió a tiempo y si el trato que recibió fue justo. La percepción de la calidad del servicio se genera con las experiencias de los ciudadanos en la realización de trámites y servicios públicos específicos que les permiten formarse juicios o valoraciones sobre sus atributos, tales como facilidad de acceso al servicio,

el tiempo que tarda en hacer un trámite, la eficiencia de los sitios en los que se presta el servicio o se lleva a cabo el trámite, etcétera. Por otra parte, la exploración de corrupción intenta conocer las situaciones en las que los ciudadanos hicieron pagos extraoficiales o dieron sobornos como condición para obtener o facilitar la provisión del servicio, evitar una sanción u obtener algún otro beneficio. Finalmente la opinión de la población sobre las prioridades y área de oportunidad para mejorar trámites y servicios constituyen un elemento importante para definir estrategias al respecto en beneficio de los propios ciudadanos. Las prioridades de mejora también contribuyen a formar las expectativas ciudadanas para futuros contactos con trámites o servicios públicos.

**Cuadro 4** Trámites y servicios

TRÁMITES Y SERVICIOS DIVIDIDOS POR TEMAS	
TEMA	TRÁMITE
Pagos y trámites	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de predial.</li> <li>- Pago ordinario del servicio de luz.</li> <li>- Pago ordinario del servicio de agua potable</li> <li>- Declaración del impuesto sobre la renta ante el SAT o secretaria de Hacienda.</li> <li>- Inscripción o trámites al registro Federal de contribuyentes del SAT.</li> </ul>
Solicitud de servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud para obtener agua potable por una pipa del municipio o delegación.</li> <li>- Solicitud al personal de limpia para que se lleve la basura.</li> <li>- Conexión o reconexión del servicio de energía eléctrica.</li> <li>- Conexión o regularización del servicio de agua potable o drenaje.</li> <li>- Solicitud de pavimentación, reparación de calles, alumbrado público o mantenimiento de parques y jardines.</li> </ul>
Obtención de documentos y acreditaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de actas de nacimiento, defunción, matrimonio o divorcio.</li> <li>- Disponer de licencia de manejo del estado.</li> <li>- Pasaporte en oficinas de la Secretaría de Relaciones Exteriores.</li> <li>- Solicitud de permisos para vender en la vía pública.</li> <li>- Solicitud de permisos de uso de suelo y permisos para demolición, construcción, alineamiento o número oficial.</li> <li>- Trámites en la aduana para el pase o la importación de bienes, como automóviles, artículos electrónicos o ropa.</li> </ul>

Continúa Cuadro 4.

Trámites vehiculares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación Vehicular de emisión de contaminantes.</li> <li>- Registro de vehículos particulares, cambio de propietario, reemplazamiento, cambio de tarjeta de circulación (alta o modificación) o pasar revista vehicular.</li> <li>- Pago de tenencia vehicular.</li> </ul>
Servicios de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de afiliación o citas para recibir atención médica en clínicas y hospitales del IMSS o ISSSTE.</li> <li>- Para recibir atención médica en centros de salud u hospitales públicos del gobierno de su estado o seguro popular.</li> </ul>
Servicios de educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción o reinscripción en escuelas públicas, como preescolar, primaria, secundaria o bachillerato.</li> <li>- Inscripción o reinscripción a nivel superior o universidad del estado sin considerar las</li> </ul>
	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizadas en universidades autónomas o tecnológicos federales.</li> </ul>
Apoyos y derechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción a programas sociales federales de apoyo o recepción de beneficios, como Oportunidades, alimentarios y artesanos.</li> <li>- Créditos para la adquisición de casa habitación, como INFONAVIT o FOVISSSTE.</li> </ul>
Procesos de justicia y actos de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ante el ministerio público para iniciar una averiguación previa o conseguir que se dé seguimiento a su caso.</li> <li>- En un juzgado o tribunal por conflictos legales de tipo familiar, civil, laboral, administrativo, fiscal o penal, como demanda de divorcio, despido, por un cobro incorrecto de impuestos, o por un tema vinculado a un delito.</li> <li>- Contacto con un servidor público por un incidente de tránsito por una infracción o ser detenido.</li> <li>- Contacto con una autoridad de tránsito debido a que le colocaron un inmovilizador a su vehículo, una grúa se lo iba a llevar al corralón o para sacar su vehículo del corralón.</li> <li>- Contacto con un servidor público porque lo iban a remitir o remitieron a un juzgado cívico por faltas administrativas tales como ingerir bebidas alcohólicas, prueba del alcoholímetro o faltas a la moral.</li> </ul>

Finaliza Cuadro 4.

Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

**Ordenación y vinculación de categorías y variables:** planteadas las definiciones de las categorías conceptuales y los tipos de delitos establecidos, a continuación se presenta la vinculación de las categorías objeto de estudio, sus respectivas variables y clases.

**Cuadro 5. Ordenación y vinculación de categorías y variables**

CARACTERIZACIÓN DE LA VIVIENDA, EL HOGAR, LOS INFORMANTES Y LAS VÍCTIMAS.		
Categoría conceptual	Variable	Clases
Vivienda particular Residentes Hogares Personas del hogar.	Clase de vivienda particular	Casa independiente, departamento en edificio, vivienda en vecindad, vivienda en cuarto de azotea, local no construido para habitación.
	Barreras de la vivienda	Si existe/No existe.
	Número de personas	De 01 a 30.
	Número de hogares en la vivienda.	De 01 a 06.
	Lista de personas.	De 01 a 30.
	Número de renglón del informante.	De 01 a 30.
	Parentesco con el jefe (a) del hogar.	Jefe(a), Esposo(a), hijo(a), madre o padre, otro parentesco, sin parentesco.
	Sexo.	Hombre/Mujer
	Edad.	0 a 97 años y más.
	Elegibilidad	Día y mes de nacimiento de las personas de 18 años y más.
	Escolaridad (personas de 18 años y más).	Nivel de instrucción aprobado.
Características sobre condición de ocupación (personas de 18 años y más).	Condición de actividad.	Activo (ocupados, desocupados) No activos (jubilados, amas de casa, estudiantes y otros).
	Posición en la ocupación.	Jornalero o peón, empleado u obrero, trabajador por su cuenta, patrón o empleador, trabajador sin pago.

Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

**Cuadro 6.** Percepción y expectativas sobre la situación del país

PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE LA SITUACIÓN GENERAL DEL PAÍS		
CATEGORÍA CONCEPTUAL	VARIABLE	CLASE
Percepción y expectativas.	Percepción de los principales problemas en su entidad federativa.	Desempeño del gobierno, pobreza, corrupción, desempleo, inseguridad, mala aplicación de la ley, baja calidad de la educación pública, mala atención en centros de salud y hospitales públicos, falta de coordinación entre diferentes niveles de gobierno.
	Percepción general de la calidad de los servicios públicos.	Muy buena, buena, regular, mala, muy mala.
Percepción y expectativas.	Percepción de corrupción en el sector público (frecuencia de prácticas de corrupción).	Muy frecuente, frecuente, algunas veces, raramente, nunca.
	Prácticas de corrupción en diversos sectores.	Iglesias, ministerios públicos, partidos políticos, empresarios, diputados y senadores, ejército, marina, universidades públicas, policía, oficinas de aduanas, hospitales públicos, escuelas públicas.
	Percepción de los principales problemas en su entidad federativa.	Desempeño del gobierno, pobreza, corrupción, desempleo, inseguridad, mala aplicación de la ley, baja calidad de la educación pública, mala atención en centros de salud y hospitales públicos, falta de coordinación entre diferentes niveles de gobierno.
	Percepción general de la calidad de los servicios públicos.	Muy buena, buena, regular, mala, muy mala
	Percepción de corrupción en el sector público (frecuencia de prácticas de corrupción).	Muy frecuente, frecuente, algunas veces, raramente, nunca.
	Prácticas de corrupción en diversos sectores.	Iglesias, ministerios públicos, partidos políticos, empresarios, diputados y senadores, ejército, marina, universidades públicas, policía, oficinas de aduanas, hospitales públicos, escuelas públicas.
	Comportamiento de la corrupción en su municipio y entidad federativa.	Ha aumentado, sigue igual, ha disminuido.
	Expectativas de corrupción en su municipio y entidad federativa	Aumentará, va a disminuir, seguirá igual.

Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

**Cuadro 7. Experiencias con trámites y servicios públicos**

EXPERIENCIAS CON TRÁMITES Y SERVICIOS PÚBLICOS.		
CATEGORIA CONCEPTUAL	VARIABLE	CLASES
Trámites y servicios	Trámites y servicios llevados a cabo.	Listado de trámites y servicios de los tres niveles de gobierno.
	Lugar en que se realizó el trámite o servicio	Estado y municipio
Acceso y barreras en trámites y servicios.	Contratación de un tercero para realizar un trámite	Si / No
	Conocimiento sobre requisitos y lugar para hacer trámites.	Si / No
	Tipo de lugar al que se acudió a realizar el trámite o servicio.	En oficina de gobierno,
	Problemas enfrentados para realizar el trámite u obtener el servicio.	En oficinas de tesorería, líneas de atención telefónica, banco o supermercado, internet, en cajero automático o kiosco inteligente, no ha podido concluir el trámite o pago, no sabe o no responde.
Realización de trámites y servicios	Satisfacción con el tiempo para realizar el trámite.	Largas filas, no se exhibían los requisitos, requisitos excesivos, le pasaban de una ventanilla a otra, obtuvo información incorrecta, problemas con la pagina de internet, tuvo que ir a un lugar muy lejano, otro.
	Satisfacción con el trato de quien le atendió.	Muy satisfecho, satisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho.
	Obtención de lo que requería	Muy adecuado, adecuado, inadecuado, muy inadecuado.
	Calificación de trámite o servicio.	Si / No
Exploración de corrupción	Condición de soborno o mordida para obtener el servicio o completar el trámite.	Calificación de 1 a 10
	Propósito de la mordida o soborno.	Si / No
	Solicitud de soborno por parte del servidor público.	Acelerar el trámite, poder completar el trámite, reducir el costo del trámite, evitar una multa, recibir información acerca de a dónde ir o con quien ir, para mantener buenas relaciones.
	Solicitud de soborno por parte de un tercero.	Si / No
	Número de veces que pago la mordida o soborno.	Si / No
	Gasto total en el año en mordidas y sobornos	1 a 999.999

Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

**Cuadro 8.** Evaluación de servicios básicos

EVALUACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS		
Categoría Conceptual	Variable	Clases
Evaluación de servicios básicos	Calidad de los servicios públicos de su ciudad	Alumbrado público/agua potable/parques y jardines/recolección de basura/ patrullaje o presencia de la policía/ pavimentación y bacheo de calles/semáforos y señalización de calles/seguridad y cuidado de las autopistas y carreteras/servicio de energía eléctrica
	Usuarios de servicios de salud y educación	Educación pública/atención médica en hospitales públicos del IMSS o ISSSTE/atención médica en centros de salud y hospitales del gobierno del estado o seguro popular
	Calificación de la calidad de servicios municipales	Muy buena/ buena/ regular/mala/muy mala/no sabe o no responde
Prioridades de mejora	Prioridad de mejora de servicios municipales	Recolección de basura/pavimentación y bacheo de calles/alumbrado público/parques y jardines/patrullaje o presencia de la policía/infracciones de tránsito
	Prioridad de mejora de servicios estatales	Agua potable, registro civil, registro de vehículos, verificación vehicular de emisión de contaminantes, atención médica en centros de salud y hospitales del gobierno del estado o seguro popular, educación pública (primaria, secundaria y bachillerato), ministerio público, juzgados civil-laboral, administrativo, juzgados de materia penal.
	Prioridad de mejora de servicios federales	Servicio de energía eléctrica, créditos de adquisición de casa habitación (INFONAVIT y FOVISSSTE), programas sociales federales de apoyo como oportunidades, alimento y artesanos, atención médica en hospitales públicos del IMSS o ISSSTE.
	Medidas que favorecerán la mejora de trámites públicos	Números telefónicos de orientación al público, mayor número de oficinas de atención al público, horarios de atención más amplios, ventanilla única de atención para diferentes tipos de trámites y servicios, reducción de requisitos y menos formatos, posibilidad de realizar trámites en cajeros automáticos o kioscos inteligentes, realización de trámites y pagos vía telefónica, solicitud de servicios, trámites y pagos por internet, medición de la satisfacción del usuario, mejorar los sueldos de los servidores públicos que atienden trámites y servicios, mejorar las oficinas de servicio al público, sancionar a los servidores públicos corruptos, facilitar la prestación de quejas y denuncias.

Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno. Seguridad pública y Justicia Municipal. 2009.

#### **4.6 INDICADORES DE CALIDAD E IMPACTO GUBERNAMENTAL**

Los principales indicadores que se pueden obtener de este instrumento giran en torno a tres temas básicos: percepción y expectativas sobre la situación actual del país y sobre el desempeño de las instituciones de los tres órdenes de gobierno, experiencias con 28 trámites y solicitudes de servicios y evaluación y prioridades de mejora de servicios públicos. Los aspectos que destacan de estos tres grandes temas son:

#### **4.7 PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS.**

- Percepción sobre los problemas más importantes que enfrentó la población durante 2011.
- Percepción sobre la calidad de los servicios de los tres órdenes de gobierno durante 2011.
- Percepción sobre el grado de ocurrencia de prácticas corruptas en los tres órdenes de gobierno durante 2011.
- Percepción sobre el grado de ocurrencia de prácticas corruptas en diversos sectores durante 2011.
- Percepción sobre el comportamiento de la corrupción a nivel estatal y municipal de noviembre de 2010 a noviembre de 2011.
- Percepción sobre la expectativa del comportamiento de la corrupción a nivel estatal y municipal en 2012.

Como pudimos observar en el análisis de los datos obtenidos por estas dependencias urge que se realicen y tomen en consideración los cambios organizacionales y elevar la calidad de los servicios públicos.

#### **4.8 EXPERIENCIAS CON TRÁMITES Y SERVICIOS PÚBLICOS.**

- Tasa de trámites por habitante sin intermediación durante 2011.
- Conocimiento de requisitos y lugar para realizar un trámite o solicitud de servicio durante 2011.
- Tipo del lugar al que se acudió o por medio del cual se realizaron los trámites o pagos durante 2011.

- Tipo de problemas que enfrentaron los usuarios al realizar trámites o solicitudes de servicios durante 2011.
- Nivel de satisfacción con el tiempo destinado a la realización de trámites o solicitudes de servicios durante 2011.
- Nivel de satisfacción con el trato recibido por parte del servidor público al realizar trámites y solicitudes de servicios durante 2011.
- Condición de obtención de lo requerido por el usuario al realizar trámites y solicitudes de servicios durante 2011.
- Evaluación de los trámites por parte de los usuarios durante 2011.
- Condición de pago de soborno o mordida para realizar los trámites o solicitudes de servicios durante 2011.

En estos puntos donde se encontraron deficiencias en la gestión de los trámites y servicios públicos es importante tomar en consideración lo que ciudadanía reporta, de acuerdo con sus percepciones.

#### **4.9 EVALUACIÓN Y PRIORIDADES DE MEJORA DE SERVICIOS PÚBLICOS**

- Calificación otorgada a los servicios públicos de las ciudades durante 2011.
- Calificación otorgada al servicio de educación pública (primaria, secundaria o bachillerato) durante 2011.
- Calificación otorgada al servicio de atención médica en centros de salud y hospitales del gobierno estatal o seguro popular durante 2011.
- Calificación otorgada al servicio de atención médica en hospitales públicos del IMSS o ISSSTE durante 2011.
- Percepción sobre las mejoras municipales, estatales y federales que son consideradas como prioritarias.
- Las percepciones que tuvo la ciudadanía acerca de los servicios públicos que no cumplieron con las expectativas esperadas, se deberán tomar en consideración para una mejora continua de los servicios y para darle cabal cumplimiento en cuanto a calidad y agilidad a la gestión.

#### **4.10 PRIORIDADES DE MEJORA**

- Prioridades de mejora en servicios municipales durante 2011.
- Prioridades de mejora en servicios estatales durante 2011.
- Prioridades de mejora en servicios federales durante 2011.
- Percepción sobre las prácticas que mejorarían la prestación de trámites y servicios.

También se identificó las prioridades que se deben realizar para la mejora de los servicios públicos municipales y que con carácter urgente en los tres niveles de gobierno.

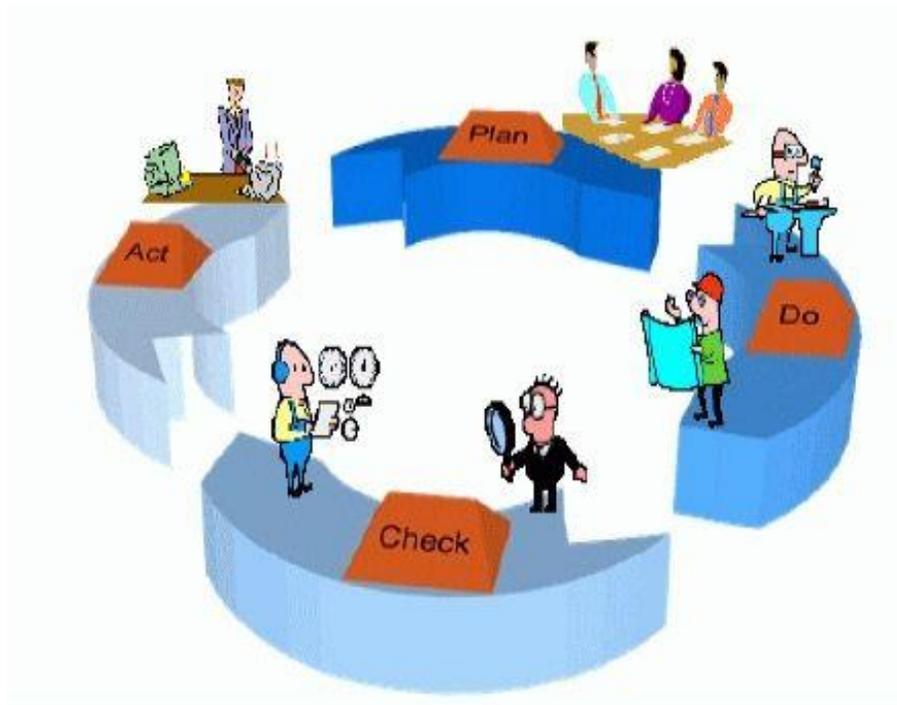
#### **4.11 REQUISITOS DE COMPARACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL Y SUS RECOMENDACIONES**

El marco conceptual de la ENCIG 2011 se ha elaborado siguiendo las recomendaciones contenidas en diversos instrumentos internacionales. De la *Guía del Usuario para Medir la Corrupción* generado por la organización *Global Integrity* y publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se tomaron términos tales como corrupción, gobernabilidad y, sobre todo, lo concerniente a la construcción de indicadores de corrupción.

Otra importante fuente internacional retomada en la construcción de este marco conceptual es la metodología desarrollada por la oficina de las naciones unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) en su documento *Quantitative Approaches to assess and describe corruption and the role of the UNODC in supporting countries in performing such assessments*, en este caso se revisaron las ventajas del levantamiento de encuestas basadas en la experiencia y percepción sobre la corrupción, y se consideraron algunas preguntas que esta metodología desarrolló. La incorporación de dichas preguntas en la ENCIG hace que sus resultados sean comparables con otros países en los que también se ha incorporado la metodología de la UNODC.

Como se ha mencionado recurrentemente a lo largo de este texto, la encuesta levantada por el *Institute for Citizen-Centered Service, Citizens First*, es una

importante referencia para la ENCIG, ya que de ella se incorporó su enfoque hacia el ciudadano, y se retomaron diversos temas, adaptándolos a la realidad mexicana. El hecho de que se haya considerado esta encuesta para la construcción de la ENCIG hace que los resultados de ésta última sean comparables no sólo con los resultados canadienses, sino con los de otros países que estén llevando a cabo un proyecto parecido con base en la experiencia canadiense.



# **CAPÍTULO V PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Objetivo. En este capítulo es presentar la propuesta, en la cual se toma como base toda la parte metodológica y teórica que presenten al presente, diagnósticos, con el fin de fundamentar adecuadamente la investigación.

## 5.1 NECESIDADES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con los datos obtenidos de las percepciones de los ciudadanos y que fueron sometidos al análisis, se pudieron detectar los factores que afectan la calidad de los servicios públicos de los tres niveles de gobierno y en donde urge la imperiosa necesidad de llevar el cambio organizacional como estrategia para elevar la calidad de los servicios.

Los factores más recurrentes detectados en este estudio diagnóstico fueron los siguientes:

- a) La carencia de políticas institucionales de inversión, supervisión administrativa y la dotación de recursos humanos calificados y capaces, que motiven y permitan ofrecer el servicio de calidad para los ciudadanos que los requieren.
- b) La completa desvinculación con otras instituciones públicas para seleccionar y aprovechar con plenitud al personal más calificado con el que se debe contar en estas instituciones.
- c) La falta casi total de planeación para llevar a cabo la gestión de los servicios públicos con niveles altos de calidad acordes a la realidad de cada región.
- d) La inexistencia de un control y supervisión formal Institucional, asociada a una falta casi total coordinación específica centralizada.
- e) La irracional y limitada flexibilidad de los servicios públicos que provocan en muchos casos disgusto y enojo al personal administrativo que en épocas y tiempos de descanso obligatorio, quedan obligados a trabajar en la mayor de las veces sin retribución, motivación y/o pago.
- f) La insuficiente e inoportuna promoción y difusión de los servicios públicos, hacen que las personas que requieren de estos servicios estén en forma continua dando vueltas innecesarias para llevar a cabo los procedimientos de gestión, lo cual termina en un insatisfactorio tanto para el personal como para los ciudadanos.
- g) La comunicación informal persistente entre los responsables de la administración y la dotación de recursos y herramientas para lograr la mejor operación de los programas propios del Centro.

- h) La necesidad e imposición de normas y políticas institucionales claras.
- i) La escasa vinculación del personal administrativo con los usuarios que requirieren de estos servicios.
- j) La desvinculación abierta que se mantiene con otras instituciones que realizan esta misma actividad.

## **5.2 DIMENSIONES DE LA PROPUESTA**

### **5.2.1 VERTIENTES DE LA PROPUESTA**

La propuesta presentada, gira en torno a cinco vertientes, las cuales se proponen implementarlas de manera paralela, y desarrollarlas con el fin de garantizar la calidad de los servicios públicos y esto conlleve a beneficiar a los ciudadanos y autoridades municipales.

1. Alinear y vincular las líneas de acción y recursos.
2. Asegurar la calidad regulatoria del marco normativo y por otro lado asegurar la regulación institucional orientados a la transparencia
3. Optimizar los recursos y brindar a los ciudadanos trámites y servicios de seguridad.
4. Aplicar tecnologías de la información y comunicación con eficiencia y eficacia.
5. Ejercer los recursos públicos con criterios de eficiencia, optimizar el uso y prevención del patrimonio federal y paraestatal.
6. Aumentar el desempeño de las instituciones en la administración pública

Como se indica en los puntos anteriores, el objetivo es brindar un adecuado procedimiento para asegurar la calidad de los servicios públicos y brindar una mejor atención a los ciudadanos, apoyándose de los aspectos humanos y tecnológicos.

Lo anterior se puede observar en las ilustraciones 4 y 5. Como se puede observar a continuación.

**Ilustración 6.** Vertientes de la propuesta.

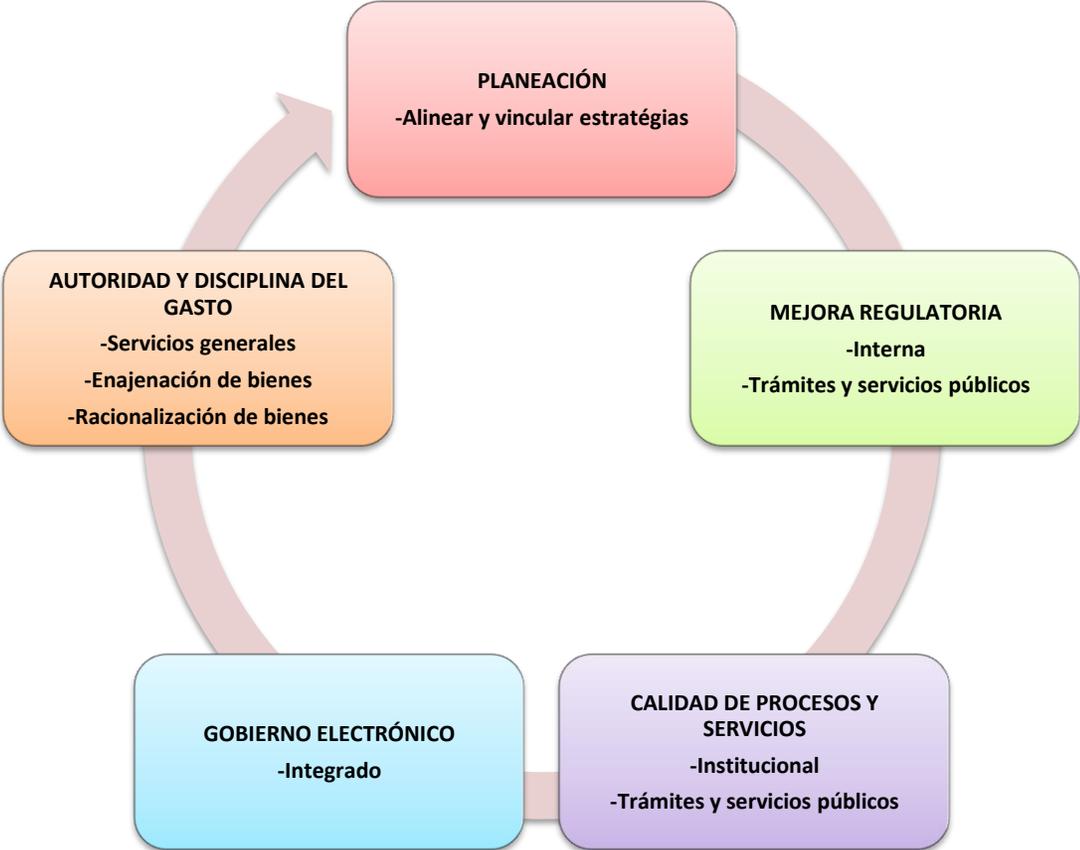
Área	Sistema	Objetivo
<b>Planeación</b>	Planeación estratégica	Alinear y vincular las estrategias, líneas de acción y recursos con que cuentan las instituciones del Gobierno Federal, para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y prioridades nacionales.
<b>Mejora Regulatoria</b>	Mejora regulatoria interna	Asegurar la calidad regulatoria del marco normativo interno para disminuir las cargas administrativas en la Administración Pública Federal.
	Mejora regulatoria de trámites y servicios públicos	Asegurar que la regulación institucional, interinstitucional y la orientada a particulares sean emitidas bajo principios de transparencia, imparcialidad y eficacia para promover el estado de derecho, la competitividad, la sustentabilidad y el bienestar social.
<b>Calidad de Procesos y Servicios Públicos</b>	Eficiencia institucional	Optimizar los recursos que utilizan las instituciones en el desempeño de sus funciones.
	Trámites y servicios públicos de calidad	Brindar a la ciudadanía trámites y servicios con calidad, mejorando su eficiencia y eficacia.
<b>Gobierno Electrónico</b>	Gobierno electrónico integrado	Aplicar las Tecnologías de información y comunicación para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una mayor eficiencia en las tareas gubernamentales.</li> <li>• Mejorar, simplificar y ampliar la cobertura de los servicios que ofrece.</li> <li>• Facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.</li> </ul>
<b>Austeridad y disciplina del gasto</b>	Servicios Generales	Ejercer los recursos públicos con criterios de eficiencia y eficacia.
	Enajenación de bienes muebles e inmuebles	Optimizar el uso y preservación del patrimonio Federal y Paraestatal.
	Racionalización de estructuras	Aumentar el desempeño de las instituciones de la Administración Pública Federal, mediante estructuras orgánicas acordes a sus funciones y procesos.

Fuente: Elaboración propia

Para cada etapa se definen acciones concretas e interrelacionadas, que nos permiten la eliminación de duplicidades de funciones y la prestación de servicios por terceros; así como la exclusión de trámites innecesarios y la mejora de la imagen de

las áreas de servicio al público; la mejora de la regulación interna; aprovechamiento de la tecnología de información y comunicaciones; consolidación de adquisiciones y manejo eficaz de inventarios; identificación y valuación de activos; enajenación de bienes muebles e inmuebles improductivos y racionalización de las estructuras orgánicas. Cada sistema se acompañará de una guía que describe las referencias, actividades, compromisos e indicadores que deberá asumir cada dependencia o entidad, así como las fechas para su cumplimiento. El Programa Marco permitirá la incorporación de otras áreas y sistemas, en un proceso de adaptación incremental.

Ilustración 7. **Detalle de la propuesta**



Fuente: Elaboración propia.

### **5.2.2 PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA**

El Programa de Mejora Continua (PMC) contará con un conjunto de indicadores que evaluarán los avances y resultados de los objetivos del programa. Estos se incorporarán progresivamente a otros sistemas de indicadores a fin de evitar duplicidades en el reporte de información.

El conjunto de indicadores del PMC, lo cual nos permitirán el control y el cabal cumplimiento en tiempo y en forma del programa son los siguientes:

- Formará parte del sistema de monitoreo y seguimiento de los servicios públicos.
- Apoyará la evaluación del desempeño institucional.
- Permitirá establecer estándares con base en las mejores prácticas nacionales e internacionales que se identifiquen.
- Se enfocará en indicadores de resultados, en lugar de actividades o resultados parciales.
- Orientará la mejora en la gestión de la institución.
- Apoyará la toma de decisiones para la asignación presupuestal.
- Generará información útil y verificable sobre la actuación del gobierno que constituirá un elemento para la rendición de cuentas.

### **5.3 PROPÓSITO DE LA PROPUESTA**

La propuesta como una alternativa de solución es la base fundamental para el cambio organizacional y sus estrategias empleadas que nos permitan elevar la calidad de los servicios públicos. Los puntos importantes que se tomaron en consideración fueron los siguientes:

#### **A) ORGANIZATIVAS:**

La reorganización administrativa, tiene como finalidad agilizar la gestión de los servicios públicos por lo que se recomienda tomar en consideración los puntos siguientes:

- a) Se busca la congruencia entre la estructura organizacional y el administrativo, para que exista una vinculación directa entre el capital humano y las funciones a realizar con todos los procedimientos que se requieren para dar cabal cumplimiento con los estándares nacionales e internacionales de los servicios públicos.
- b) Deberá garantizar la articulación de la estructura legislativa existente con el proceso evolutivo de la institución, lo cual implica un criterio flexible y adaptativo de la normatividad institucional.
- c) Deben ser delimitados los campos jerárquicos de toma de decisiones dentro de la organización.
- d) Considerando que la administración pública es un ente orgánico complejo que tiene su particular proceso de evolución se recomienda que las estructuras sean sencillas y convencionales que sirvan como punto de partida para la reordenación de los procedimientos específicos de cada función. La finalidad es eficientar el proceso administrativo eliminando la duplicidad de funciones, indefinición de los mismos indefinición de niveles de mando y sobretodo, problemas en los flujos de información formales e informales.
- e) Realizar un conjunto de acciones institucionales que potencien la introducción y desarrollo ordenado de las TIC en las áreas de trabajo de la organización, en correspondencia con sus funciones, objetivos, y estrategias de trabajo.
- f) Establecer la política general para la ejecución de la actividad informática en la organización, de forma que se garantice el uso óptimo y seguro de las TIC, su integridad, disponibilidad y conservación.

**B) TECNOLÓGICAS:**

- a) Desarrollar, expandir y mantener la red de área local; de manera de garantizar su certificación por la entidad correspondiente.
- b) Implementar los mecanismos y estrategias de seguridad informática previstas en el Plan de Seguridad Informática y Contingencias de manera de garantizar su certificación por la entidad correspondiente para la autorización del acceso pleno a Internet y el correo electrónico.

- c) Operar con una alta eficiencia el nodo central de comunicaciones de la Red Nacional de Gestión del Conocimiento en Energía (REDENERG), garantizando la conectividad y acceso a las fuentes de información nacional e internacional.
- d) Desarrollar y actualizar el sitio intranet de la organización, soporte del sistema informativo conformado por aplicaciones adquiridas y / ó desarrolladas en correspondencia con el estado del arte.
- e) Desarrollar e implementar un sistema soporte de decisiones de la organización, que garantice la transformación de la información en conocimiento útil para la toma de decisiones.

**C) RECURSOS HUMANOS:**

- a) Desarrollar un programa integral de capacitación en Informática y Ciencias de la Información, que conduzca a la apropiación por el personal de la organización de una cultura en el uso óptimo y seguro de las TIC.

**D) INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:**

- a) Promover y ejecutar proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, relacionados con la transferencia, adecuación y uso de las TIC, en correspondencia con las tendencias actuales en el mundo, y que potencien la adquisición y desarrollo de capacidades técnicas para la solución de los problemas que ordinariamente aparecen en la vida de la organización.

**E) FINANCIAMIENTO:**

- a) Destinar parte de los recursos que se obtengan por la venta de los productos y servicios que generan las actividades asociadas al uso de las TIC, al financiamiento para la implementación de esta estrategia.  
Plantear estrategias de financiamiento dirigida al mantenimiento y crecimiento de las redes, a partir de la contribución de los proyectos y/o

servicios que se ejecutan en las áreas de trabajo de la organización y con la participación de otras organizaciones.

Se muestra a continuación la figura 6 los componentes de la propuesta.

**Figura 3.** Propuesta de los 6 componentes



Fuente: Elaboración propia

## 5.4 FASES DE LA PROPUESTA

### 5.4.1 PREPARACIÓN DEL ENTORNO.

La preparación del entorno contempla dos eventos preliminares, uno que permita definir el escenario donde se realizará el cambio (cultura organizacional) y otro que permita definir la conducción estratégica del proceso, a través de la creación de una unidad responsable.

La caracterización del entorno organizacional se compone de dos eventos, la identificación de la cultura organizacional y la identificación de factores que pueden afectar el normal desarrollo del proceso. Existen características básicas que se

deben considerar, dado que éstas en conjunto marcarán el clima organizacional que se quiere crear u orientar hacia el proceso de innovación, es decir, generar un clima favorable hacia el proceso, de modo de lograr motivación hacia la innovación, mayor productividad hacia el desarrollo del proceso, y mayor compromiso hacia los objetivos planteados. Se debe además, identificar los factores críticos generales que pueden afectar el proceso en las distintas fases, para establecer estrategias que permitan manejarlos en el beneficio y desarrollo de su continuidad.

Las dimensiones de un proceso de esta naturaleza y la implicancia que tiene para la institución, hace necesario contar con una unidad central y responsable que conduzca, facilite y habilite el desarrollo del proceso, de acuerdo a los intereses y lineamientos institucionales.

#### **5.4.2 FASES DEL PROCESO**

Para lograr que un ente como es la administración pública y para que los servicios sean de calidad, eficientes y eficaces y que sus acciones sean congruentes a la realidad para lo que fue creado, es condición ineludible, la aplicación rigurosa de los pasos necesarios que exige la investigación y, evitar lo innecesario. Es ésta la forma en que un ente como la administración pública adquiere sentido verdadero.

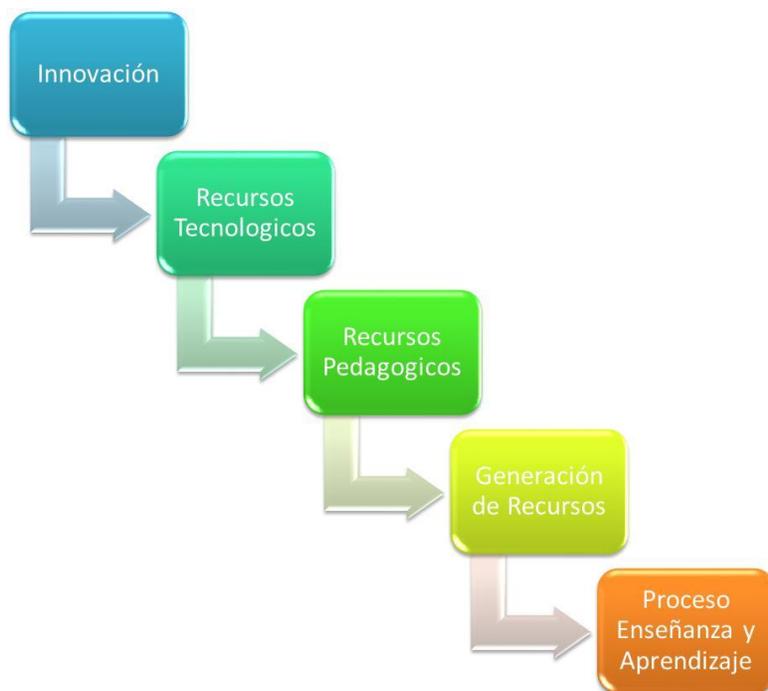
Aplicando dicho argumento científico, el modelo planteado se encuentra inserto y desarrollado en una guía de aplicación transferible y adaptable a otras instituciones. Las tres primeras fases, Sensibilización de la innovación, Exploración de recursos tecnológicos y Exploración de recursos pedagógicos, corresponden a fases donde se acentúa el trabajo y el avance del proceso.

Además son los pasos donde se establece con mayor claridad la metodología de trabajo, para la continuidad del proceso.

Las dos últimas fases, Generación de recursos e Integración de recursos en los procesos de E-A, son más bien de establecimiento de resultados y consolidación, donde el caminar del proceso ya está definido y se comienza la formalización de éste.

Se presenta a continuación las fases del proceso en la Ilustración 8.

**Ilustración 8.** Fases del proceso



Fuente: elaboración propia

### **5.4.3 SENSIBILIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

La fase inicial de este proceso de cambio, contempla la socialización de las temáticas actuales.

En esta fase se da a conocer a los involucrados la visión que tiene la institución con relación a la conducción del proceso, sentando las bases en los principios básicos de la razón de ser de la administración pública. Además debe sumarse a esto, la importancia de considerar aspectos globales de integración de tecnologías en la educación, que lleven a un uso efectivo de éstas en el contexto de los servicios de los públicos. Es necesario dejar claro que la materialización de la propuesta, debe realizarse con el apoyo de una unidad central especializada que guíe y asesore el trabajo con una visión institucional, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

#### **5.4.4 EXPLORACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS**

La fase de exploración de recursos tecnológicos se puede denominar “Fase de Prueba Dirigida”, lo que significa buscar el uso efectivo de los recursos tecnológicos, en base a la preparación de material didáctico y a la utilización de recursos disponibles en la plataforma, sin necesidad de ser parte formal de una

El enfoque de la fase estará centrado en el desarrollo de recursos tecnológicos y en la nivelación de las habilidades tecnológicas del capital humano.

#### **5.4.5 GENERACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La fase de Generación de recursos, consiste en establecer un mecanismo de trabajo formal, que involucre el trabajo con formación de equipos de trabajo y contando con recursos humanos competentes que estén identificados con la institución, para lo cual se requiere de cursos de capacitación y actualización, sobre desarrollo humano integral, cursos sobre círculos de la calidad, liderazgo basado en principios, cursos sobre el manejo de conflictos y toma de decisiones.

Diseñar perfiles adecuados para desarrollar las funciones que sean congruentes con el perfil del recurso humano.

#### **5.4.6 ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA**

Estratégicamente, como parte de la propuesta, se deben implantar políticas institucionales de inversión, supervisión administrativa y de dotación de recursos humanos calificados y capaces, que motiven y permitan ofrecer un servicio de calidad para los ciudadanos que los requieren. Todo esto, tomando en consideración, como parte de las estrategias, los siguientes puntos del cambio organizacional para elevar la calidad de los servicios públicos:

- a) La implementación de políticas institucionales de inversión, supervisión administrativa y la dotación de recursos humanos calificados y capaces que motiven y permitan ofrecer un servicio de calidad para los ciudadanos que los requieren.
- b) La vinculación con otras instituciones públicas, para aprovechar y seleccionar al personal más calificado con el que se debe contar en estas instituciones.

- c) Planeación para llevar a cabo la gestión de los servicios públicos con niveles altos de calidad y acordes a la realidad de cada región.
- d) Se debe llevar a cabo un control y supervisión formal institucional.
- e) Erradicar los tratos irracionales y la limitada flexibilidad de los servicios públicos que provocan, en muchos casos, disgusto y enojo al personal administrativo que, en épocas y tiempos de descanso obligatorio, quedan obligados a trabajar en la mayor de las veces sin retribución, motivación y/o pago.
- f) Dar a los servicios públicos la oportuna promoción y difusión para que las personas que requieran de ellos puedan presentarse a realizarlos sin contratiempos. Con esta acción se evitará que las personas que requieren de estos servicios estén de forma continua dando vueltas innecesarias para llevar a cabo los procedimientos de gestión, lo cual tiende a acabar en algo insatisfactorio tanto para el personal como para los ciudadanos.
- g) Promover la vinculación del personal administrativo con los usuarios que requirieren de los servicios.
- h) Que el control interno de las instituciones apliquen, por lo menos una vez al año, un cuestionario para evaluar el desempeño de los servidores públicos.
- i) Que el control interno de las instituciones aplique por lo menos una vez al año un cuestionario para el comportamiento ético y honesto de los servidores públicos.
- j) Implantar las nuevas tecnologías modernas de la información y la comunicación para agilizar la gestión de los servicios públicos, con programas amigables que permitan que los ciudadanos puedan utilizarlos sin complicaciones, también ayudaría al control y disminución de la corrupción dentro de la administración pública.
- k) La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los usuarios se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los mismos, cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas. En este sentido se visualizan indicadores tales como:

**Demora:**

Los usuarios de los servicios públicos son poco sensibles a la calidad. Sin embargo, es posible influir en ellos potencialmente para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los usuarios de los mecanismos de gestión de la calidad.

**Límites funcionales**

Si se parte del aforismo "sólo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios públicos que se proporcionan.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la administración pública y de una estrecha comunicación con los usuarios a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

**Coordinación de actividades**

Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del usuario y de los trabajadores porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios que se otorgan.

**Procedimientos administrativos**

Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el

sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación: Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

### **Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad**

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la institución. Se deben afinar los procesos de integración del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer talento en la organización.

En ese sentido, se hace necesario el desarrollo de la profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad, las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los usuarios y la institución y con sus colegas.

Así podrá visualizarse elementos como las claves personas, orientadas a definir:

- Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los usuarios. El valor como el principal motivador de la decisión para que el ciudadano realice la gestión con prontitud y de cabal cumplimiento a su deber cívico de los pagos por el servicio que va a requerir o el servicio que brinda la administración pública.
- Sistemas: Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los usuarios, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con los ciudadanos.
- Políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad

del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

Aplicando las estrategias que se han propuesta estaremos en posibilidades de llevar un cambio organizacional que nos permita elevar la calidad de los servicios públicos en los tres niveles de gobierno el federal, el estatal y el municipal, cumpliendo con los estándares de calidad que demandan los usuarios de la población y que requieren que se agilice la gestión de estos servicios.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo que origino esta investigación, el cual consiste en proponer el cambio organizacional como estrategia que permita elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública en México, se siguió todo un proceso metodológico que condujo a la solución del problema, el cual se sometió a la observación y al análisis.

Siguiendo un proceso metodológico en donde se utiliza la observación, el razonamiento deductivo e inductivo, el método deductivo analógico y comparativo. Con la información analizada se validó la hipótesis de trabajo que nos prepusimos que nos describe que con la propuesta e implantación del cambio organizacional, como estrategia estaremos en posibilidades de elevar la calidad de los servicios en el departamento de personal en la administración pública.

El tipo de estudio que se realiza es de corte transversal con aplicación en una sola ocasión, para someter al análisis la información obtenida la cual nos permitirá proponer las alternativas de solución que afecta a este ente de la administración pública.

Con los datos obtenidos, se identificaron los factores que provocan que la calidad de los servicios públicos no cumplan con las expectativas que demandan los estándares nacionales e internacionales de la administran publica de los tres niveles de gobierno. Los factores más recurrentes que afectan la calidad de los servicios públicos detectados en este estudio diagnóstico, fueron los siguientes:

- La carencia de políticas institucionales de inversión, supervisión administrativa y la dotación de recursos humanos calificados y capaces, que motiven y permitan ofrecer el servicio de calidad para los ciudadanos que los requieren.
- La completa desvinculación con otras instituciones públicas, para aprovechar con plenitud y seleccionar al personal más calificado con el que se cuenta en estas instituciones.
- La falta casi total de planeación para llevar a cabo la gestión de los servicios públicos con niveles altos de calidad acordes a la realidad de cada región.
- La inexistencia de un control y supervisión formal Institucional, asociada a una falta casi total coordinación especifica centralizada.

- La irracional y limitada flexibilidad de los servicios públicos que provocan en muchos casos disgusto y enojo al personal administrativo que en épocas y tiempos de descanso obligatorio, quedan obligados a trabajar en la mayor de las veces sin retribución, motivación y/o pago.
- La insuficiente e inoportuna promoción y difusión de los servicios públicos, hacen que las personas que requieren de estos servicios estén en forma continua dando vueltas innecesarias para llevar a cabo los procedimientos de gestión, lo cual termina en un insatisfactorio tanto para el personal como para los ciudadanos.
- La comunicación informal persistente entre los responsables de la administración y la dotación de recursos y herramientas para lograr la mejor operación de los programas propios del Centro. La necesidad e imposición de normas y políticas institucionales claras. La escasa vinculación del personal administrativo con los usuarios que requirieren de estos servicios. La desvinculación abierta que se mantiene con otras instituciones que realizan esta misma actividad.

La propuesta como alternativa de solución, gira en torno a cinco vertientes, las cuales se propuso desarrollarlas e implementarlas con el fin de garantizar que la calidad de los servicios públicos estén a la altura de los estándares nacionales e internacionales que conlleve a beneficiar a los ciudadanos y autoridades de los tres niveles de gobierno en México.

Con la propuesta se asegura que se elevaran los estándares de calidad a nivel nacional en los servicios públicos citados y aplicando las estrategias que se han propuesta estaremos en posibilidades de llevar un cambio organizacional que nos permita elevar la calidad de los servicios públicos en los tres niveles de gobierno el federal, el estatal y el municipal, cumpliendo con los estándares de calidad que demandan los usuarios de la población y que requieren para que se agilice la gestión de estos servicios.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que se impartan cursos de actualización y capacitación para que los servicios ofrecidos dependan en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la institución.

Se deben afinar los procesos de integración del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores.

El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer talento en la organización.

Es necesario el desarrollo de la profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad, las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los usuarios y la institución y con sus colegas.

Se recomiendan aplicar las estrategias de servicio: Definir el valor que se desea para los usuarios. El valor como el principal motivador de la decisión para que el ciudadano realice la gestión con prontitud y de cabal cumplimiento a su deber cívico de los pagos por el servicio que va a requerir o el servicio que brinda la administración pública.

Se recomienda el diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los usuarios, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con los ciudadanos.

Se recomienda aplicar políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abelló, H. (2012). Ciudadanía y gobierno electrónico. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
2. Altonivel. (2012). Principales proveedores de las TIC's en México. Altonivel
3. Alvira, F. (1985). La investigación evaluativa: una perspectiva experimentalista. *Revista Española de Investigaciones sociológicas*, 29, 129-141.
4. Andreu, R., Ricard, J.& Valor, J. (1991). En *Estrategia y Sistemas de Información* (pág. 13). Madrid: Mc Graw-Hill.
5. Argyres, N. (1999). The Impact of Information Technology on Coordination. *Organization Science*, 10(2),162-180.
6. Arias, V. (2002). Los servicios públicos municipales y su concesión administrativa. México: INAP.
7. Baca, C. (2005). *Ingeniería Económica*. Bogotá Colombia: Fondo Editorial Panamericano.
8. Bautista, C. (1998). Propuesta para la optimización de los servicios públicos municipales en condominios de Ecatepec de Morelos. México: IPN.
9. Blank, P., & Tarquin, P. (2006). *Ingeniería Económica*. México: MCGraw Hill, Interamericana.
10. Blood good, J. y Morrow, J. (2000) Strategic organizational change within an institutional framework. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12.
11. Briones , G. (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá, Colombia: ARFO.
12. Brown, M., & Brudney, J. (2004). Las TIC's en la administración pública. OECD: Gant, & Johnson.
13. Bugarino, H. (2003). La motivación del capital humano en una dependencia del sector público. México.
14. Cabero, J. (1998). Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. España: Grupo Editorial Universitario.

15. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: DOF.
16. Carpizo, J. (1983). Estudios constitucionales. México: L.G.E.M.
17. Castañeda L. (2007). Naciste para ser Líder. México, Ediciones Poder.
18. Castillo de la Peña. (2010). En Metodología para la elaboración del trabajo científico (págs. 228 - 229). México: Instituto Politécnico Nacional.
19. Castro, E. (1992). El empleo de modelos. España: Enseñanza de las Ciencias.
20. Centro Nacional de Desarrollo Municipal. (1995). La seguridad pública municipal. México: INAPCEDEMUN.
21. Chang, C., & Keisler, J. (1990). Teoría de modelos. New York: Elsevier Science.
22. Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. México, Mcgraw-Hill.
23. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora, diciembre de 2002
24. Córdoba, A. (1992). La política de masas y el futuro de la izquierda en México. México: Era.
25. Daltabuit, G., Hernandez, A., Mallen F., & Vázquez G. (2007). La seguridad de la información. México: Noriega Editores.
26. Dante, C. (2006). Implementacion y debugging. Chile: Zigzag.
27. Date, C. (2001). Introducción a los sistemas de Bases de Datos. México: Prentice Hall.
28. Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto, Dr., Elementos de derecho administrativo, 2ª. ed., México, Limusa.
29. Delgado Maya, Rubén, Dr., Constitución Política de los Estados Unidos, comentada, 18ª. ed. México, Sista
30. Del Rincon, D., Arnal, A., Latorre, A., & Sans, A. (1995). Técnicas de investigación en ciencias Sociales. Madrid: Dykison.
31. Dyer, J., & Nebeoka, K. (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network. Strategic Management Journal, 21(3), 345-368.

32. Edwards, C., Ward, J., & Bythesway, A. (1998). Fundamentos de Sistemas de Información. Madrid: Prentice Hall.
33. Fabrycky, W. (1997). Decisiones Económicas, análisis y proyectos. New Jersey, EUA: Editorial Prentice Hall.
34. Fernández, F., Narez, R., & García, L. (2008). En Metodología de la investigación en ciencias sociales (págs. 54 - 58). México: Grupo Editorial Patria.
35. Fernández, R. (2002). En Servicios públicos municipales (pág. 41). México: INAP – UNAM.
36. Flores B. (2000). La prestación de los servicios públicos municipales en Ecatepec, Estado de México. México.
37. Fowler, M., & Scotte, K. (1999). UML Gota a Gota. México: Pearson Educación.
38. Gabriel S. y Pinto J. (1999). *Historia Contemporánea de Chile*. Volúmenes I al V. Santiago de Chile, Lom Ediciones.
39. García, B. (2000). Sistemas de Información en la Empresa. Madrid: Pirámide.
40. García, C. (2005). La investigación tecnológica. Investigar, Idear e Innovar en Ingenierías y Ciencias Sociales. México: Limusa Noriega.
41. García O., & Martínez, U. (1968). Derecho administrativo. Madrid: EISA.
42. García, G., & Reyes, L. (2003). Las TIC's en América Latina. OECD.
43. García S. y DolanSh. (1997). La dirección por valores. Madrid, Mc Graw Hill.
44. Garrido, F. (1992). Tratado de derecho administrativo. Vol. II. Madrid, España: Tecnos.
45. Patiño, I. (2012). Sistemas de información y los servicios públicos municipales. España: Editorial Academia Española.
46. Patiño I. (2013), Tesis doctoral Propuesta de un modelo para el control de gestión de los servicios públicos municipales en México.: Escuela Superiores de comercio y administración del Instituto Politécnico Nacional.
47. Rodríguez, G., Gil, F., & García, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: ALJIBE.

48. Castillo de la Peña. (2010). En Metodología para la elaboración del trabajo científico (págs. 228 - 229). México: Instituto Politécnico Nacional.
49. Hernández, S., Fernández C., & Baptista L. (1997). Metodología de la investigación, (1ra. Ed.). Colombia: McGraw Hill.
50. Fernández, F., Narez, R., & García, L. (2008). En Metodología de la investigación en ciencias sociales (págs. 54 - 58). México: Grupo Editorial Patria.
51. De la Torre, E. (1991). Instrucciones y memorias de los virreyes novohispanos. México: Porrúa.
52. Dimock, M., & Gladys, D. (1967). Administración Pública. México: Uteha.
53. Encina, F. (1984). Historia de Chile, Santiago. Santiago: Editorial Ercilla.
54. Fernández, R. (2002). En Servicios públicos municipales. México: INAP – UNAM.
55. Garrido, F. (1992). Tratado de derecho administrativo. Madrid, España: Tecnos.
56. Gobierno Municipal de Hermosillo: <http://www.hermosillo.gob.mx>
57. Gobierno del Estado: <http://www.sonora.gob.mx/>
58. González y Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Caracas, Universidad Metropolitana.
59. Guerrero, O. (1996). La teoría de la administración pública. México, DF: UNAM.
60. Guerrero, O. (1999). Del Estado gerencial al Estado cívico. México: Universidad Autónoma del Estado de México y Miguel Ángel Porrúa.
61. Kliksberg, B. (1998). Repensando el rol del estado: Más allá de dogmas y convencionalismos. UCR.
62. Mexlegal, leyes de México, leyes del mundo: <http://www.mexlegal.com/>
63. Meoño, S. (2001). Crisis nacional, estado y burocracia. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
64. Meyer J. y Rowman B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology.
65. Moreland W. (1980). La ciencia de la administración Pública. México, INAP.

66. Moreno, R. (1980). La administración pública federal en México. Mexico: UNAM.
67. Musso , F. (1997). El síndrome preorganizacional de las organizaciones públicas. Santiago.
68. Nieto, A. (1996). Experiencias de modernización administrativa en España, Francia y Latinoamérica realizado en Oñate. España: OECD.
69. Piña, J. (1987). Diccionario de lugares comunes. Santiago.
70. Prats i, C. (1982). La modernización administrativa en las democracias avanzadas. Caracas: CLAD.
71. Salazar, G., & Pinto, J. (1999). Historia contemporánea de Chile I. Estado, legitimidad, ciudadanía. Santiago: LOM ediciones.
72. Serra, R. (1975). Ciencia política. México: Porrúa.
73. Sierra, C. (1956). Estudios sobre Administración Pública en México. México: Instituto de Administración Pública.
74. Urzúa, V., & Barzelatto, A. (1971). Diagnóstico de la burocracia chilena. Santiago: Editorial Jurídica de Chile.
75. Universidad Autónoma de México: <http://www.bibliojuridica.org.mx>

## **ANEXOS**

### **LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL** **Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de** **1976**

#### **TEXTO VIGENTE** **Última reforma publicada DOF 02-06-2006**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-  
Presidencia de la República.

**JOSE LOPEZ PORTILLO**, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente

#### **DECRETO**

El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta:

### **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

#### **TITULO PRIMERO** **De la Administración Pública Federal**

#### **CAPITULO UNICO** **De la Administración Pública Federal**

**Artículo 1o.-** La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

**Artículo 2o.-** En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

- I.- Secretarías de Estado;
- II.- Departamentos Administrativos, y
- III.- Consejería Jurídica.

**Artículo 3o.-** El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la administración pública paraestatal:

- I.- Organismos descentralizados;
- II.- Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y
- III.- Fideicomisos.

**Artículo 4o.-** La función de consejero jurídico, prevista en el Apartado A del artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, estará a cargo de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. Al frente de la Consejería Jurídica habrá un Consejero que dependerá directamente del Presidente de la República, y será nombrado y removido libremente por éste.

Para ser Consejero Jurídico se deben cumplir los mismos requisitos que para ser Procurador General de la República.

A la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal le serán aplicables las disposiciones sobre presupuesto, contabilidad y gasto público federal, así como las demás que rigen a las dependencias del Ejecutivo Federal. En el reglamento interior de la Consejería se determinarán las atribuciones de las unidades administrativas, así como la forma de cubrir las ausencias y delegar facultades.

**Artículo 5o.-** (Se deroga).

**Artículo 6o.-** Para los efectos del Artículo 29 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Presidente de la República acordará con todos los Secretarios de Estado, los Jefes de los Departamentos Administrativos y el Procurador General de la República.

**Artículo 7o.-** El Presidente de la República podrá convocar a reuniones de Secretarios de Estado, Jefes de Departamentos Administrativos y demás funcionarios competentes, cuando se trate de definir o evaluar la política del Gobierno Federal en materias que sean de la competencia concurrente de varias dependencias, o entidades de la Administración Pública Federal. Estas reuniones serán presididas por el Titular del Ejecutivo Federal y el Secretariado Técnico de las mismas estará adscrito a la Presidencia de la República.

**Artículo 8o.-** El Presidente de los Estados Unidos Mexicanos contará con las unidades de asesoría, de apoyo técnico y de coordinación que el propio Ejecutivo determine, de acuerdo con el presupuesto asignado a la Presidencia de la República.

**Artículo 9o.-** Las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.

**TITULO SEGUNDO**  
**De la Administración Pública Centralizada**

**CAPITULO I**  
**De las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos**

**Artículo 10.-** Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos tendrán igual rango, y entre ellos no habrá, por lo tanto, preeminencia alguna.

**Artículo 11.-** Los titulares de las Secretarías de Estado y de los Departamentos Administrativos ejercerán las funciones de su competencia por acuerdo del Presidente de la República.

**Artículo 12.-** Cada Secretaría de Estado o Departamento Administrativo formulará, respecto de los asuntos de su competencia; los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, y órdenes del Presidente de la República.

**Artículo 13.-** Los Reglamentos, decretos y acuerdos expedidos por el Presidente de la República deberán, para su validez y observancia constitucionales ir firmados por el Secretario de Estado o el Jefe del Departamento Administrativo respectivo, y cuando se refieran a asuntos de la competencia de dos o más Secretarías o Departamentos, deberán ser refrendados por todos los titulares de los mismos.

Tratándose de los decretos promulgatorios de las leyes o decretos expedidos por el Congreso de la Unión, sólo se requerirá el refrendo del titular de la Secretaría de Gobernación.

**Artículo 14.-** Al frente de cada Secretaría habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de

Departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.

En los juicios de amparo, el Presidente de la República podrá ser representado por el titular de la dependencia a que corresponde el asunto, según la distribución de competencias. Los recursos administrativos promovidos contra actos de los Secretarios de Estado serán resueltos dentro del ámbito de su Secretaría en los términos de los ordenamientos legales aplicables.

**Artículo 15.-** Al frente de cada departamento administrativo habrá un jefe de departamento, quien se auxiliará en el ejercicio de sus atribuciones, por secretarios generales, oficial mayor, directores, subdirectores, jefes y subjefes de oficina, sección y mesa, conforme al reglamento interior respectivo, así como por los demás funcionarios que establezcan otras disposiciones legales aplicables. Para los Departamentos Administrativos, regirá lo dispuesto en el segundo párrafo del Artículo anterior.

**Artículo 16.-** Corresponde originalmente a los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para la mejor organización del trabajo podrán delegar en los funcionarios a que se refieren los Artículos 14 y 15, cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por disposición de ley o del reglamento interior respectivo, deban ser ejercidas precisamente por dichos titulares. En los casos en que la delegación de facultades recaiga en jefes de oficina, de sección y de mesa de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, aquellos conservarán su calidad de trabajadores de base en los términos de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Los propios titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos también podrán adscribir orgánicamente las unidades administrativas establecidas en el reglamento interior respectivo, a las Subsecretarías, Oficialía Mayor, y a las otras unidades de nivel administrativo equivalente que se precisen en el mismo reglamento interior.

Los acuerdos por los cuales se deleguen facultades o se adscriban unidades administrativas se publicarán en el Diario Oficial de la Federación.

**Artículo 17.-** Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

**Artículo 18.-** En el reglamento interior de cada una de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, que será expedido por el Presidente de la República, se determinarán las atribuciones de sus unidades administrativas, así como la forma en que los titulares podrán ser suplidos en sus ausencias.

**Artículo 19.-** El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados. Los manuales de organización general deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación. En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores, y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.

**Artículo 20.-** Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de

planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios, en los términos que fije el Ejecutivo Federal.

**Artículo 21.-** El Presidente de la República podrá constituir comisiones intersecretariales, para el despacho de asuntos en que deban intervenir varias Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos.

Las entidades de la administración pública paraestatal podrán integrarse a dichas comisiones, cuando se trate de asuntos relacionados con su objeto.

Las comisiones podrán ser transitorias o permanentes y serán presididas por quien determine el Presidente de la República.

**Artículo 22.-** El Presidente de los Estados Unidos Mexicanos podrá celebrar convenios de coordinación de acciones con los Gobiernos Estatales, y con su participación, en los casos necesarios, con los Municipios, satisfaciendo las formalidades legales que en cada caso procedan, a fin de favorecer el desarrollo integral de las propias entidades federativas.

**Artículo 23.-** Los Secretarios de Estado y los Jefes de los Departamentos Administrativos, una vez abierto el período de sesiones ordinarias, darán cuenta al Congreso de la Unión del estado que guarden sus respectivos ramos y deberán informar, además, cuando cualquiera de las Cámaras los cite en los casos en que se discuta una ley o se estudie un negocio concerniente a sus actividades. Esta última obligación será extensiva a los directores de los organismos descentralizados y de las empresas de participación estatal mayoritaria.

**Artículo 24.-** En casos extraordinarios o cuando exista duda sobre la competencia de alguna Secretaría de Estado o Departamento Administrativo para conocer de un asunto determinado, el Presidente de la República resolverá, por conducto de la Secretaría de Gobernación, a qué dependencia corresponde el despacho del mismo.

**Artículo 25.-** Cuando alguna Secretaría de Estado o Departamento Administrativo necesite informes, datos o la cooperación técnica de cualquier otra dependencia, ésta tendrá la obligación de proporcionarlos, atendiendo en lo correspondiente a las normas que determine la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

## **CAPITULO II**

### **De la Competencia de las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

**Artículo 26.-** Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

Secretaría de Gobernación  
Secretaría de Relaciones Exteriores  
Secretaría de la Defensa Nacional  
Secretaría de Marina  
Secretaría de Seguridad Pública  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Secretaría de Desarrollo Social  
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales  
Secretaría de Energía  
Secretaría de Economía  
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
Secretaría de la Función Pública  
Secretaría de Educación Pública  
Secretaría de Salud  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
Secretaría de la Reforma Agraria  
Secretaría de Turismo  
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

**Artículo 27.-** A la Secretaría de Gobernación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Presentar ante el Congreso de la Unión las iniciativas de ley o decreto del Ejecutivo;

**II.** Publicar las leyes y decretos del Congreso de la Unión, alguna de las dos Cámaras o la Comisión Permanente y los reglamentos que expida el Presidente de la República, en términos de lo dispuesto en la fracción primera del artículo 89 constitucional, así como las resoluciones y disposiciones que por ley deban publicarse en el Diario Oficial de la Federación;

**III.** Administrar y publicar el Diario Oficial de la Federación;

**IV.** Formular y conducir la política de población, salvo lo relativo a colonización, asentamientos humanos y turismo;

**V.** Manejar el servicio nacional de identificación personal;

**VI.** Tramitar lo relativo a la aplicación del artículo 33 de la Constitución;

**VII.** Tramitar lo relativo al ejercicio de las facultades que otorgan al Ejecutivo Federal los artículos 96, 98 y 100 de la Constitución, sobre nombramientos, renunciaciones y licencias de los Ministros de la Suprema Corte de Justicia y de los Consejeros de la Judicatura Federal;

**VIII.** Tramitar lo relacionado con los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los Secretarios de Estado, Jefes de Departamento Administrativo del Ejecutivo Federal y del Procurador General de la República;

**IX.** Intervenir en los nombramientos, aprobaciones, designaciones, destituciones, renunciaciones y jubilaciones de servidores públicos que no se atribuyan expresamente por la ley a otras dependencias del Ejecutivo;

**X.** Llevar el registro de autógrafos de los funcionarios federales y de los Gobernadores de los Estados y legalizar las firmas de los mismos;

**XI.** Administrar las islas de jurisdicción federal, salvo aquellas cuya administración corresponda, por disposición de la ley, a otra dependencia o entidad de la administración pública federal;

En las islas a que se refiere el párrafo anterior, regirán las leyes federales y los tratados; serán competentes para conocer de las controversias que en ellas se susciten los tribunales federales con mayor cercanía geográfica;

**XII.** Conducir la política interior que competa al Ejecutivo y no se atribuya expresamente a otra dependencia;

**XIII.** Vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales por parte de las autoridades del país, especialmente en lo que se refiere a las garantías individuales y dictar las medidas administrativas necesarias para tal efecto;

**XIV.** Conducir, siempre que no esté conferida esta facultad a otra Secretaría, las relaciones del Poder Ejecutivo con los demás Poderes de la Unión, con los órganos constitucionales autónomos, con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios y con las demás autoridades federales y locales, así como rendir las informaciones oficiales del Ejecutivo Federal;

**XV.** Conducir las relaciones del gobierno federal con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del Estado;

**XVI.** Conducir, en el ámbito de su competencia, las relaciones políticas del Poder Ejecutivo con los partidos y agrupaciones políticos nacionales, con las organizaciones sociales, con las asociaciones religiosas y demás instituciones sociales;

**XVII.** Fomentar el desarrollo político, contribuir al fortalecimiento de las instituciones democráticas; promover la activa participación ciudadana y favorecer las condiciones que permitan la construcción de acuerdos políticos y consensos sociales para que, en los términos de la Constitución y de las leyes, se mantengan las condiciones de gobernabilidad democrática;

**XVIII.** Vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia de culto público, iglesias, agrupaciones y asociaciones religiosas;

**XIX.** Administrar el Archivo General de la Nación, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de información de interés público;

**XX.** Ejercitar el derecho de expropiación por causa de utilidad pública en aquellos casos no encomendados a otra dependencia;

**XXI.** Vigilar que las publicaciones impresas y las transmisiones de radio y televisión, así como las películas cinematográficas, se mantengan dentro de los límites del respeto a la vida privada, a la paz y moral pública y a la dignidad personal, y no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden público;

**XXII.** Regular, autorizar y vigilar el juego, las apuestas, las loterías y rifas, en los términos de las leyes relativas;

**XXIII.** Compilar y ordenar las normas que impongan modalidades a la propiedad privada, dictadas por el interés público;

**XXIV.** Conducir y poner en ejecución, en coordinación con las autoridades de los gobiernos de los estados, del Distrito Federal, con los gobiernos municipales, y con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las políticas y programas de protección civil del Ejecutivo, en el marco del Sistema Nacional de Protección Civil, para la prevención, auxilio, recuperación y apoyo a la población en situaciones de desastre y concertar con instituciones y organismos de los sectores privado y social, las acciones conducentes al mismo objetivo;

**XXV.** Formular, normar, coordinar y vigilar las políticas de apoyo a la participación de la mujer en los diversos ámbitos del desarrollo, así como propiciar la coordinación interinstitucional para la realización de programas específicos;

**XXVI.** Fijar el calendario oficial;

**XXVII.** Formular, regular y conducir la política de comunicación social del Gobierno Federal y las relaciones con los medios masivos de información.

**XXVIII.** Orientar, autorizar, coordinar, supervisar y evaluar los programas de comunicación social de las dependencias del Sector Público Federal;

**XXIX.** Establecer y operar un sistema de investigación e información, que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano;

**XXX.** Contribuir en lo que corresponda al Ejecutivo de la Unión, a dar sustento a la unidad nacional, a preservar la cohesión social y a fortalecer las instituciones de gobierno;

**XXXI.** Compilar y sistematizar las leyes, tratados internacionales, reglamentos, decretos, acuerdos y disposiciones federales, estatales y municipales, así como

establecer el banco de datos correspondiente, con objeto de proporcionar información a través de los sistemas electrónicos de datos; y

**XXXII.** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 28.-** A la Secretaría de Relaciones Exteriores corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Promover, propiciar y asegurar la coordinación de acciones en el exterior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; y sin afectar el ejercicio de las atribuciones que a cada una de ellas corresponda, conducir la política exterior, para lo cual intervendrá en toda clase de tratados, acuerdos y convenciones en los que el país sea parte;

**II.-** Dirigir el servicio exterior en sus aspectos diplomático y consular en los términos de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y, por conducto de los agentes del mismo servicio, velar en el extranjero por el buen nombre de México; impartir protección a los mexicanos; cobrar derechos consulares y otros impuestos; ejercer funciones notariales, de Registro Civil, de auxilio judicial y las demás funciones federales que señalan las Leyes, y adquirir, administrar y conservar las propiedades de la Nación en el extranjero;

**II A.-** Coadyuvar a la promoción comercial y turística del país a través de sus embajadas y consulados.

**II B.-** Capacitar a los miembros del Servicio Exterior Mexicano en las áreas comercial y turística, para que puedan cumplir con las responsabilidades derivadas de lo dispuesto en la fracción anterior.

**III.-** Intervenir en lo relativo a comisiones, congresos, conferencias y exposiciones internacionales, y participar en los organismos e institutos internacionales de que el Gobierno mexicano forme parte;

**IV.-** Intervenir en las cuestiones relacionadas con los límites territoriales del país y aguas internacionales;

**V.-** Conceder a los extranjeros las licencias y autorizaciones que requieran conforme a las Leyes para adquirir el dominio de las Tierras, aguas y sus accesiones en la República Mexicana; obtener concesiones y celebrar contratos, intervenir en la

explotación de Recursos Naturales o para invertir o participar en sociedades mexicanas civiles o mercantiles, así como conceder permisos para la constitución de éstas o reformar sus estatutos o adquirir bienes inmuebles o derechos sobre ellos;

**VI.-** Llevar el registro de las operaciones realizadas conforme a la fracción anterior;

**VII.-** Intervenir en todas las cuestiones relacionadas con nacionalidad y naturalización;

**VIII.-** Guardar y usar el Gran Sello de la Nación;

**IX.-** Coleccionar los autógrafos de toda clase de documentos diplomáticos;

**X.-** Legalizar las firmas de los documentos que deban producir efectos en el extranjero, y de los documentos extranjeros que deban producirlos en la República;

**XI.-** Intervenir, por conducto del Procurador General de la República, en la extradición conforme a la ley o tratados, y en los exhortos internacionales o comisiones rogatorias para hacerlos llegar a su destino, previo examen de que llenen los requisitos de forma para su diligenciación y de su procedencia o improcedencia, para hacerlo del conocimiento de las autoridades judiciales competentes, y

**XII.-** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 29.-** A la Secretaría de la Defensa Nacional, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Organizar, administrar y preparar al Ejército y la Fuerza Aérea;

**II.-** Organizar y preparar el servicio militar nacional;

**III.-** Organizar las reservas del Ejército y de la Fuerza Aérea, e impartirles la instrucción técnica militar correspondiente;

**IV.-** Manejar el activo del Ejército y la Fuerza Aérea, de la Guardia Nacional al Servicio de la Federación y los contingentes armados que no constituyan la guardia nacional de los Estados;

**V.-** Conceder licencias y retiros, e intervenir en las pensiones de los miembros del Ejército y de la Fuerza Aérea;

**VI.-** Planear, dirigir y manejar la movilización del país en caso de guerra; formular y ejecutar, en su caso, los planes y órdenes necesarios para la defensa del país y dirigir y asesorar la defensa civil;

**VII.-** Construir y preparar las fortificaciones, fortalezas y toda clase de recintos militares para uso del Ejército y de la Fuerza Aérea, así como la administración y conservación de cuarteles y hospitales y demás establecimientos militares;

**VIII.-** Asesorar militarmente la construcción de toda clase de vías de comunicación terrestres y aéreas;

**IX.-** Manejar los almacenes del Ejército y de la Fuerza Aérea;

**X.-** Administrar la Justicia Militar;

**XI.-** Intervenir en los indultos de delitos del orden militar;

**XII.-** Organizar y prestar los servicios de sanidad militar;

**XIII.-** Dirigir la educación profesional de los miembros del Ejército y de la Fuerza Aérea, y coordinar, en su caso, la instrucción militar de la población civil;

**XIV.-** Adquirir y fabricar armamento, municiones, vestuario y toda clase de materiales y elementos destinados al Ejército y a la Fuerza Aérea;

**XV.-** Inspeccionar los servicios del Ejército y de la Fuerza Aérea;

**XVI.-** Intervenir en la expedición de licencias para la portación de armas de fuego, con objeto de que no incluya las armas prohibidas expresamente por la ley y aquellas que la Nación reserve para el uso exclusivo del Ejército, Armada y Guardia Nacional, con excepción de lo consignado en la fracción XVIII del artículo 30 bis, así como vigilar y expedir permisos para el comercio, transporte y almacenamiento de armas de fuego, municiones, explosivos, agresivos químicos, artificios y material estratégico;

**XVII.-** Intervenir en la importación y exportación de toda clase de armas de fuego, municiones, explosivos, agresivos químicos, artificios y material estratégico;

**XVIII.-** Intervenir en el otorgamiento de permisos para expediciones o exploraciones científicas extranjeras o internacionales en el territorio nacional;

**XIX.-** Prestar los servicios auxiliares que requieran el Ejército y la Fuerza Aérea, así como los servicios civiles que a dichas fuerzas señale el Ejecutivo Federal, y

**XX.-** Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 30.-** A la Secretaría de Marina corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Organizar, administrar y preparar la Armada;

**II.-** Manejar el activo y las reservas de la Armada en todos sus aspectos;

**III.-** Conceder licencias y retiros, e intervenir en las pensiones de los miembros de la Armada;

**IV.-** Ejercer:

**a.** La soberanía en el mar territorial, su espacio aéreo y costas del territorio;

**b.** Vigilancia de las zonas marinas mexicanas, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a otras dependencias, y

**c.** Las medidas y competencias que le otorguen los ordenamientos legales y los instrumentos internacionales de los que México sea parte, en la Zona Contigua y en la Zona Económica Exclusiva.

**V.-** Ejercer la autoridad para garantizar el cumplimiento del orden jurídico en las zonas marinas mexicanas, proteger el tráfico marítimo y salvaguardar la vida humana en la mar, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a otras dependencias.

**VI.-** Dirigir la educación pública naval;

**VII.-** Ejercer funciones de policía marítima para mantener el estado de derecho en las zonas marinas mexicanas;

**VII bis.-** Llevar a cabo la búsqueda, rescate, salvamento y auxilio en las zonas marinas mexicanas de conformidad con las normas nacionales e internacionales, en su caso, en coordinación con las demás autoridades competentes;

**VIII.-** Inspeccionar los servicios de la Armada;

**IX.-** Construir, reconstruir y conservar las obras portuarias que requiera la Armada;

**X.-** Establecer y administrar los almacenes y estaciones de combustibles y lubricantes de la Armada;

**XI.-** Ejecutar los trabajos hidrográficos de las costas, islas, puertos y vías navegables, así como organizar el archivo de cartas marítimas y las estadísticas relativas;

**XII.-** Intervenir en el otorgamiento de permisos para expediciones o exploraciones científicas, extranjeras o internacionales en aguas nacionales;

**XIII.-** Intervenir en la administración de la justicia militar;

**XIV.-** Construir, mantener y operar astilleros, diques, varaderos, dragas, unidades y establecimientos navales y aeronavales, para el cumplimiento de la misión de la Armada de México, así como prestar servicios en el ámbito de su competencia que coadyuven al desarrollo marítimo nacional, de conformidad con las disposiciones aplicables y en concordancia con las políticas y programas que para dicho desarrollo determine la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y las demás dependencias que tengan relación con el mismo;

**XV.-** Emitir opinión con fines de seguridad nacional en los proyectos de construcción de toda clase de vías generales de comunicación por agua y sus partes, relacionados con la ingeniería portuaria marítima y señalamiento marino;

**XVI.-** Organizar y prestar los servicios de sanidad naval;

**XVII.-** Programar, fomentar, desarrollar y ejecutar, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a otras dependencias, los trabajos de investigación científica y tecnológica en las ciencias marítimas, creando los institutos de investigación necesarios;

**XVIII.-** Integrar el archivo de información oceanográfica nacional, y

**XIX.-** Celebrar acuerdos en el ámbito de su competencia con otras dependencias e instituciones nacionales o extranjeras, en los términos de los tratados internacionales y conforme a la legislación vigente;

**XX.-** Ejercer acciones para llevar a cabo la defensa y seguridad nacionales en el ámbito de su responsabilidad, así como coordinar con las autoridades competentes nacionales el control del tráfico marítimo cuando las circunstancias así lo lleguen a requerir, de acuerdo con los instrumentos jurídicos internacionales y la legislación nacional;

**XXI.-** Participar y llevar a cabo las acciones que le corresponden dentro del marco del sistema nacional de protección civil para la prevención, auxilio, recuperación y apoyo a la población en situaciones de desastre;

**XXII.-**Adquirir, diseñar y fabricar armamento, municiones, vestuario, y toda clase de medios navales e ingenios materiales, así como intervenir en la importación y exportación de éstos, cuando, sean de uso exclusivo de la Secretaría de Marina-Armada de México;

**XXIII.-** Prestar los servicios auxiliares que requiera la Armada, así como los servicios de apoyo a otras dependencias federales, de las entidades federativas y de los municipios que lo soliciten o cuando así lo señale el titular del Ejecutivo Federal;

**XXIV.-** Intervenir, en el ámbito de su responsabilidad, en la protección y conservación del medio ambiente marino sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a otras dependencias;

**XXV.-** Inspeccionar, patrullar y llevar a cabo labores de reconocimiento y vigilancia para preservar, las Áreas Naturales Protegidas, en coordinación con las autoridades competentes y de conformidad con las disposiciones aplicables, y

**XXVI.-** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 30 bis.-** A la Secretaría de Seguridad Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Desarrollar las políticas de seguridad pública y proponer la política criminal en el ámbito federal, que comprenda las normas, instrumentos y acciones para prevenir de manera eficaz la comisión de delitos;

**II.** Proponer al Ejecutivo Federal las medidas que garanticen la congruencia de la política criminal entre las dependencias de la administración pública federal;

**III.** Presidir el Consejo Nacional de Seguridad Pública;

**IV.** Representar al Poder Ejecutivo Federal en el Sistema Nacional de Seguridad Pública;

**V.** Proponer al Consejo Nacional de Seguridad Pública la designación del Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública y, en su caso, removerlo libremente;

**VI.** Proponer en el seno del Consejo Nacional de Seguridad Pública, políticas, acciones y estrategias de coordinación en materia de prevención del delito y política criminal para todo el territorio nacional;

**VII.** Fomentar la participación ciudadana en la formulación de planes y programas de prevención en materia de delitos federales y, por conducto del Sistema Nacional de Seguridad Pública, en los delitos del fuero común;

**VIII.** Promover y facilitar la participación social para el desarrollo de actividades de vigilancia sobre el ejercicio de sus atribuciones;

**IX.** Atender de manera expedita las denuncias y quejas ciudadanas con relación al ejercicio de sus atribuciones;

**X.** Organizar, dirigir, administrar y supervisar la Policía Federal Preventiva, así como garantizar el desempeño honesto de su personal y aplicar su régimen disciplinario;

**XI.** Proponer al Presidente de los Estados Unidos Mexicanos el nombramiento del Comisionado de la Policía Federal Preventiva;

**XII.** Salvaguardar la integridad y el patrimonio de las personas, prevenir la comisión de delitos del orden federal, así como preservar la libertad, el orden y la paz públicos;

**XIII.** Establecer un sistema destinado a obtener, analizar, estudiar y procesar información para la prevención de delitos, mediante métodos que garanticen el estricto respeto a los derechos humanos;

**XIV.** Elaborar y difundir estudios multidisciplinarios y estadísticas sobre el fenómeno delictivo;

**XV.** Efectuar, en coordinación con la Procuraduría General de la República, estudios sobre los actos delictivos no denunciados e incorporar esta variable en el diseño de las políticas en materia de prevención del delito;

**XVI.** Organizar, dirigir y administrar un servicio para la atención a las víctimas del delito y celebrar acuerdos de colaboración con otras instituciones del sector público y privado para el mejor cumplimiento de esta atribución;

**XVII.** Organizar, dirigir y administrar el servicio civil de carrera de la policía a su cargo;

**XVIII.** Regular y autorizar la portación de armas para empleados federales, para lo cual se coordinará con la Secretaría de la Defensa Nacional;

**XIX.** Otorgar las autorizaciones a empresas que presten servicios privados de seguridad en dos o más entidades federativas, así como supervisar su funcionamiento;

**XX.** Celebrar convenios de colaboración, en el ámbito de su competencia y en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública, con otras autoridades federales, estatales, municipales y del Distrito Federal, así como establecer acuerdos de colaboración con instituciones similares, en los términos de los tratados internacionales, conforme a la legislación;

**XXI.** Colaborar, en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública, cuando así lo soliciten otras autoridades federales, estatales, municipales o del Distrito Federal competentes, en la protección de la integridad física de las personas y en la preservación de sus bienes, en situaciones de peligro cuando se vean amenazadas por disturbios u otras situaciones que impliquen violencia o riesgo inminente;

**XXII.** Auxiliar al Poder Judicial de la Federación y a la Procuraduría General de la República, cuando así lo requieran, para el debido ejercicio de sus funciones;

**XXIII.** Ejecutar las penas por delitos del orden federal y administrar el sistema federal penitenciario; así como organizar y dirigir las actividades de apoyo a liberados;

**XXIV.** Participar, conforme a los tratados respectivos, en el traslado de los reos a que se refiere el quinto párrafo del artículo 18 constitucional;

**XXV.** Administrar el sistema federal para el tratamiento de menores infractores, en términos de la política especial correspondiente y con estricto apego a los derechos humanos; y

**XXVI.** Promover la celebración de convenios entre las autoridades federales, y de éstas, con aquéllas estatales, municipales y del Distrito Federal competentes, en aras de lograr la efectiva coordinación y funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública y el combate a la delincuencia, y

**XXVII.** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 31.-** A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Proyectar y coordinar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el Plan Nacional correspondiente;

**II.-** Proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades del gasto público federal, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la administración pública federal;

**III.-** Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones fiscales y de las leyes de ingresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal;

**IV.-** (Se deroga).

**V.-** Manejar la deuda pública de la Federación y del Departamento del Distrito Federal;

**VI.-** Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso del crédito público;

**VII.-** Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito;

**VIII.-** Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones y actividades auxiliares del crédito;

**IX.-** Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales, escuchando para ello a las dependencias responsables de los sectores correspondientes y administrar su aplicación en los casos en que lo competa a otra Secretaría;

**X.** Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de la administración pública federal, o bien, las bases para fijarlos, escuchando a la Secretaría de Economía y con la participación de las dependencias que correspondan;

**XI.-** Cobrar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos federales en los términos de las leyes aplicables y vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales;

**XII.-** Organizar y dirigir los servicios aduanales y de inspección, así como la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera;

**XIII.-** Representar el interés de la Federación en controversias fiscales;

**XIV.-** Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la administración pública paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional;

**XV.-** Formular el programa del gasto público federal y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y presentarlos, junto con el del Departamento del Distrito Federal, a la consideración del Presidente de la República;

**XVI.-** Evaluar y autorizar los programas de inversión pública de las dependencias y entidades de la administración pública federal;

**XVII.-** Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los presupuestos de egresos;

**XVIII.-** Formular la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal;

**XIX.** Coordinar y desarrollar los servicios nacionales de estadística y de información geográfica, así como establecer las normas y procedimientos para su organización, funcionamiento y coordinación;

**XX.-** Fijar los lineamientos que se deben seguir en la elaboración de la documentación necesaria para la formulación del Informe Presidencial e integrar dicha documentación;

**XXI.-** Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y desincorporación de activos, servicios y ejecución de obras públicas de la Administración Pública Federal;

**XXII.-** (Se deroga).

**XXIII.-** Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación;

**XXIV.** Ejercer el control presupuestal de los servicios personales y establecer normas y lineamientos en materia de control del gasto en ese rubro, y

**XXV.-** Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 32.-** A la Secretaría de Desarrollo Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social para el combate efectivo a la pobreza; en particular, la de asentamientos humanos, desarrollo urbano y vivienda;

**II.-** Proyectar y coordinar, con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales, la planeación regional;

**III.-** Coordinar las acciones que incidan en el combate a la pobreza fomentando un mejor nivel de vida, en lo que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos estatales y municipales, buscando en todo momento propiciar la simplificación de los procedimientos y el establecimiento de medidas de seguimiento y control;

**IV.** Elaborar los programas regionales y especiales que le señale el Ejecutivo Federal, tomando en cuenta las propuestas que para el efecto realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y los gobiernos estatales y municipales, así como autorizar las acciones e inversiones convenidas en el marco de lo dispuesto en la fracción II que antecede, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**V.-** Evaluar la aplicación de las transferencias de fondos en favor de estados y municipios, y de los sectores social y privado que se deriven de las acciones e inversiones convenidas, en los términos de las fracciones anteriores;

**VI.** Coordinar, concretar y ejecutar programas especiales para la atención de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos de las áreas urbanas, para elevar el nivel de vida de la población, con la intervención de las dependencias y

entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales y, con la participación de los sectores social y privado;

**VII.-** (Se deroga).

**VIII.-** (Se deroga).

**IX.-** Proyectar la distribución de la población y la ordenación territorial de los centros de población, conjuntamente con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que corresponda, así como coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los Ejecutivos Estatales para la realización de acciones coincidentes en esta materia, con la participación de los sectores social y privado;

**X.-** Prever a nivel nacional las necesidades de tierra para desarrollo urbano y vivienda, considerando la disponibilidad de agua determinada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y regular, en coordinación con los gobiernos estatales y municipales, los mecanismos para satisfacer dichas necesidades;

**XI.-** Elaborar, apoyar y ejecutar programas para satisfacer las necesidades de suelo urbano y el establecimiento de provisiones y reservas territoriales para el adecuado desarrollo de los centros de población, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los diversos grupos sociales;

**XII.-** Promover y concertar programas de vivienda y de desarrollo urbano, y apoyar su ejecución, con la participación de los gobiernos estatales y municipales, y los sectores social y privado;

**XIII.-** Fomentar la organización de sociedades cooperativas de vivienda y materiales de construcción, en coordinación con las Secretarías del Trabajo y Previsión Social y de Economía;

**XIV.-** Promover y apoyar mecanismos de financiamiento para el desarrollo regional y urbano, así como para la vivienda, con la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes, de los gobiernos

estatales y municipales, de las instituciones de crédito y de los diversos grupos sociales;

**XV.** Promover la construcción de obras de infraestructura y equipamiento para el desarrollo regional y urbano, y el bienestar social, en coordinación con los gobiernos estatales y municipales y con la participación de los sectores social y privado;

**XVI.** Asegurar la adecuada distribución, comercialización y abastecimiento de los productos de consumo básico de la población de escasos recursos, con la intervención que corresponde a la Secretaría de Economía así como a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; bajo principios que eviten el uso o aprovechamiento indebido y ajenos a los objetivos institucionales;

**XVII.** Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

**XVIII.** (Se deroga).

**XIX.** (Se deroga).

**XX.** (Se deroga).

**XXI.** (Se deroga).

**XXII.** (Se deroga).

**XXIII.** (Se deroga).

**XXIV.** (Se deroga).

**XXV.** (Se deroga).

**XXVI.** (Se deroga).

**XXVII.** (Se deroga).

**XXVIII.** (Se deroga).

**XXIX.** (Se deroga).

**XXX.** (Se deroga).

**XXXI.** (Se deroga).

**XXXII.** (Se deroga).

**XXXIII.** (Se deroga).

**Artículo 32 Bis.-** A la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable;

II. Formular y conducir la política nacional en materia de recursos naturales, siempre que no estén encomendados expresamente a otra dependencia; así como en materia de ecología, saneamiento ambiental, agua, regulación ambiental del desarrollo urbano y de la actividad pesquera, con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades;

III. Administrar y regular el uso y promover el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que correspondan a la Federación, con excepción del petróleo y todos los carburos de hidrógenos líquidos, sólidos y gaseosos, así como minerales radioactivos;

IV. Establecer, con la participación que corresponda a otras dependencias y a las autoridades estatales y municipales, normas oficiales mexicanas sobre la preservación y restauración de la calidad del medio ambiente; sobre los ecosistemas naturales; sobre el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y de la flora y fauna silvestre, terrestre y acuática; sobre descargas de aguas residuales, y en materia minera; y sobre materiales peligrosos y residuos sólidos y peligrosos;

V. Vigilar y estimular, en coordinación con las autoridades federales, estatales y municipales, el cumplimiento de las leyes, normas oficiales mexicanas y programas relacionados con recursos naturales, medio ambiente, aguas, bosques, flora y fauna silvestre, terrestre y acuática, y pesca; y demás materias competencia de la Secretaría, así como, en su caso, imponer las sanciones procedentes;

**VI.** Proponer al Ejecutivo Federal el establecimiento de áreas naturales protegidas, y promover para su administración y vigilancia, la participación de autoridades federales o locales, y de universidades, centros de investigación y particulares;

**VII.** Organizar y administrar áreas naturales protegidas, y supervisar las labores de conservación, protección y vigilancia de dichas áreas cuando su administración recaiga en gobiernos estatales y municipales o en personas físicas o morales;

**VIII.** Ejercer la posesión y propiedad de la nación en las playas, zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar;

**IX.** Intervenir en foros internacionales respecto de las materias competencia de la Secretaría, con la participación que corresponda a la Secretaría de Relaciones Exteriores, y proponer a ésta la celebración de tratados y acuerdos internacionales en tales materias;

**X.** Promover el ordenamiento ecológico del territorio nacional, en coordinación con las autoridades federales, estatales y municipales, y con la participación de los particulares;

**XI.** Evaluar y dictaminar las manifestaciones de impacto ambiental de proyectos de desarrollo que le presenten los sectores público, social y privado; resolver sobre los estudios de riesgo ambiental, así como sobre los programas para la prevención de accidentes con incidencia ecológica;

**XII.** Elaborar, promover y difundir las tecnologías y formas de uso requeridas para el aprovechamiento sustentable de los ecosistemas y sobre la calidad ambiental de los procesos productivos, de los servicios y del transporte;

**XIII.** Fomentar y realizar programas de restauración ecológica, con la cooperación de las autoridades federales, estatales y municipales, en coordinación, en su caso,

con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y demás dependencias y entidades de la administración pública federal;

**XIV.** Evaluar la calidad del ambiente y establecer y promover el sistema de información ambiental, que incluirá los sistemas de monitoreo atmosférico, de suelos y de cuerpos de agua de jurisdicción federal, y los inventarios de recursos naturales y de población de fauna silvestre, con la cooperación de las autoridades federales, estatales y municipales, las instituciones de investigación y educación superior, y las dependencias y entidades que correspondan;

**XV.** Desarrollar y promover metodologías y procedimientos de valuación económica del capital natural y de los bienes y servicios ambientales que éste presta, y cooperar con dependencias y entidades para desarrollar un sistema integrado de contabilidad ambiental y económica;

**XVI.** Conducir las políticas nacionales sobre cambio climático y sobre protección de la capa de ozono;

**XVII.** Promover la participación social y de la comunidad científica en la formulación, aplicación y vigilancia de la política ambiental, y concertar acciones e inversiones con los sectores social y privado para la protección y restauración del ambiente;

**XVIII.** Llevar el registro y cuidar la conservación de los árboles históricos y notables del país;

**XIX.** Proponer, y en su caso resolver sobre el establecimiento y levantamiento de vedas forestales, de caza y pesca, de conformidad con la legislación aplicable, y establecer el calendario cinegético y el de aves canoras y de ornato;

**XX.** Imponer, con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades, las restricciones que establezcan las disposiciones aplicables sobre la circulación o tránsito por el territorio nacional de especies de la flora y fauna silvestres procedentes del o destinadas al extranjero, y promover ante la Secretaría de Economía el establecimiento de medidas de regulación o restricción a su importación o exportación, cuando se requiera para su conservación y aprovechamiento;

**XXI.** Dirigir los estudios, trabajos y servicios meteorológicos, climatológicos, hidrológicos y geohidrológicos, así como el sistema meteorológico nacional, y participar en los convenios internacionales sobre la materia;

**XXII.** Coordinar, concertar y ejecutar proyectos de formación, capacitación y actualización para mejorar la capacidad de gestión ambiental y el uso sustentable de recursos naturales; estimular que las instituciones de educación superior y los centros de investigación realicen programas de formación de especialistas, proporcionen conocimientos ambientales e impulsen la investigación científica y tecnológica en la materia; promover que los organismos de promoción de la cultura y los medios de comunicación social contribuyan a la formación de actitudes y valores de protección ambiental y de conservación de nuestro patrimonio natural; y en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, fortalecer los contenidos ambientales de planes y programas de estudios y los materiales de enseñanza de los diversos niveles y modalidades de educación;

**XXIII.** Organizar, dirigir y reglamentar los trabajos de hidrología en cuencas, cauces y álveos de aguas nacionales, tanto superficiales como subterráneos, conforme a la ley de la materia;

**XXIV.** Administrar, controlar y reglamentar el aprovechamiento de cuencas hidráulicas, vasos, manantiales y aguas de propiedad nacional, y de las zonas federales correspondientes, con exclusión de los que se atribuya expresamente a

otra dependencia; establecer y vigilar el cumplimiento de las condiciones particulares que deban satisfacer las descargas de aguas residuales, cuando sean de jurisdicción federal; autorizar, en su caso, el vertimiento de aguas residuales en el mar, en coordinación con la Secretaría de Marina, cuando provenga de fuentes móviles o plataformas fijas; en cuencas, cauces y demás depósitos de aguas de propiedad nacional; y promover y, en su caso, ejecutar y operar la infraestructura y los servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad del agua en las cuencas;

**XXV.** Estudiar, proyectar, construir y conservar, con la participación que corresponda a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, las obras de riego, desecación, drenaje, defensa y mejoramiento de terrenos y las de pequeña irrigación, de acuerdo con los programas formulados y que compete realizar al Gobierno Federal, por sí o en cooperación con las autoridades estatales y municipales o de particulares;

**XXVI.** Regular y vigilar la conservación de las corrientes, lagos y lagunas de jurisdicción federal, en la protección de cuencas alimentadoras y las obras de corrección torrencial;

**XXVII.** Manejar el sistema hidrológico del Valle de México;

**XXVIII.** Controlar los ríos y demás corrientes y ejecutar las obras de defensa contra inundaciones;

**XXIX.** Organizar y manejar la explotación de los sistemas nacionales de riego, con la intervención de los usuarios, en los términos que lo determinen las leyes, en coordinación, en su caso, con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;

**XXX.** Ejecutar las obras hidráulicas que deriven de tratados internacionales;

**XXXI.** Intervenir, en su caso, en la dotación de agua a los centros de población e industrias; fomentar y apoyar técnicamente el desarrollo de los sistemas de agua potable, drenaje, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que realicen las autoridades locales, así como programar, proyectar, construir, administrar, operar y conservar por sí, o mediante el otorgamiento de la asignación o concesión que en su caso se requiera, o en los términos del convenio que se celebre, las obras y servicios de captación, potabilización, tratamiento de aguas residuales, conducción y suministro de aguas de jurisdicción federal;

**XXXII.** (Se deroga).

**XXXIII.** (Se deroga).

**XXXIV.** (Se deroga).

**XXXV.** Participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos fiscales y financieros necesarios para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente;

**XXXVI.** (Se deroga).

**XXXVII.** (Se deroga).

**XXXVIII.** (Se deroga).

**XXXIX.** Otorgar contratos, concesiones, licencias, permisos, autorizaciones, asignaciones, y reconocer derechos, según corresponda, en materia de aguas, forestal, ecológica, explotación de la flora y fauna silvestres, y sobre playas, zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar;

**XL.** Diseñar y operar, con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades, la adopción de instrumentos económicos para la protección, restauración y conservación del medio ambiente, y

**XLI.** Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 33.-** A la Secretaría de Energía corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Conducir la política energética del país;

**II.** Ejercer los derechos de la nación en materia de petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos; energía nuclear; así como respecto del aprovechamiento de los bienes y recursos naturales que se requieran para generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público;

**III.** Conducir la actividad de las entidades paraestatales cuyo objeto esté relacionado con la explotación y transformación de los hidrocarburos y la generación de energía eléctrica y nuclear, con apego a la legislación en materia ecológica;

**IV.** Participar en foros internacionales respecto de las materias competencia de la Secretaría, con la intervención que corresponda a la Secretaría de Relaciones Exteriores, y proponer a ésta la celebración de convenios y tratados internacionales en tales materias;

**V.** Promover la participación de los particulares, en los términos de las disposiciones aplicables, en la generación y aprovechamiento de energía, con apego a la legislación en materia ecológica;

**VI.** Llevar a cabo la planeación energética a mediano y largo plazos, así como fijar las directrices económicas y sociales para el sector energético paraestatal;

**VII.** Otorgar concesiones, autorizaciones y permisos en materia energética, conforme a las disposiciones aplicables;

**VIII.** Realizar y promover estudios e investigaciones sobre ahorro de energía, estructuras, costos, proyectos, mercados, precios y tarifas, activos, procedimientos, reglas, normas y demás aspectos relacionados con el sector energético, y proponer, en su caso, las acciones conducentes;

**IX.** Regular y en su caso, expedir normas oficiales mexicanas sobre producción, comercialización, compraventa, condiciones de calidad, suministro de energía y demás aspectos que promuevan la modernización, eficiencia y desarrollo del sector, así como controlar y vigilar su debido cumplimiento;

**X.** Regular y en su caso, expedir normas oficiales mexicanas en materia de seguridad nuclear y salvaguardas, incluyendo lo relativo al uso, producción, explotación, aprovechamiento, transportación, enajenación, importación y exportación de materiales radioactivos, así como controlar y vigilar su debido cumplimiento;

**XI.** Llevar el catastro petrolero, y

**XII.** Los demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 34.-** A la Secretaría de Economía corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país; con excepción de los precios de bienes y servicios de la Administración Pública Federal;

**II.-** Regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios;

**III.-** Establecer la Política de industrialización, distribución y consumo de los productos agrícolas, ganaderos, forestales, minerales y pesqueros, en coordinación con las dependencias competentes;

**IV.-** Fomentar, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, el comercio exterior del país.

**V.-** Estudiar, proyectar y determinar los aranceles y fijar los precios oficiales, escuchando la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; estudiar y determinar las restricciones para los Artículos de importación y exportación, y participar con la mencionada Secretaría en la fijación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos al comercio exterior;

**VI.-** Estudiar y determinar mediante reglas generales, conforme a los montos globales establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los estímulos fiscales necesarios para el fomento industrial, el comercio interior y exterior y el abasto, incluyendo los subsidios sobre impuestos de importación, y administrar su aplicación, así como vigilar y evaluar sus resultados;

**VII.-** Establecer la política de precios, y con el auxilio y participación de las autoridades locales, vigilar su estricto cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a artículos de consumo y uso popular, y establecer las tarifas para la prestación de aquellos servicios de interés público que considere necesarios, con la exclusión de los precios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración

Pública Federal; y definir el uso preferente que deba darse a determinadas mercancías;

**VIII.-** Regular, orientar y estimular las medidas de protección al consumidor;

**IX.-** Participar con las Secretarías de Desarrollo Social, de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en la distribución y comercialización de productos y el abastecimiento de los consumos básicos de la población;

**X.-** Fomentar la organización y constitución de toda clase de sociedades cooperativas, cuyo objeto sea la producción industrial, la distribución o el consumo;

**X bis.** Coordinar y ejecutar la política nacional para crear y apoyar empresas que asocien a grupos de escasos recursos en áreas urbanas a través de las acciones de planeación, programación, concertación, coordinación, evaluación; de aplicación, recuperación y revolvencia de recursos para ser destinados a los mismos fines; así como de asistencia técnica y de otros medios que se requieran para ese propósito, previa calificación, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los sectores social y privado;

**XI.-** Coordinar y dirigir con la colaboración de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, el Sistema Nacional para el Abasto, con el fin de asegurar la adecuada distribución y comercialización de productos y el abastecimiento de los consumos básicos de la población;

**XII.-** Normar y registrar la propiedad industrial y mercantil; así como regular y orientar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología;

**XIII.-** Establecer y vigilar las normas de calidad, pesas y medidas necesarias para la actividad comercial; así como las normas y especificaciones industriales;

**XIV.-** Regular y vigilar, de conformidad con las disposiciones aplicables, la prestación del servicio registral mercantil a nivel federal, así como promover y apoyar el adecuado funcionamiento de los registros públicos locales;

**XV.** Fomentar el desarrollo del pequeño comercio rural y urbano, así como promover el desarrollo de lonjas, centros y sistemas comerciales de carácter regional o nacional en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;

**XVI.-** Impulsar, en coordinación con las dependencias centrales o entidades del sector paraestatal que tengan relación con las actividades específicas de que se trate, la producción de aquellos bienes y servicios que se consideren fundamentales para la regulación de los precios;

**XVII.-** Organizar y patrocinar exposiciones, ferias y congresos de carácter industrial y comercial;

**XVIII.-** Organizar la distribución y consumo a fin de evitar el acaparamiento y que las intermediaciones innecesarias o excesivas provoquen el encarecimiento de los productos y servicios;

**XIX.-** Regular la producción industrial con exclusión de la que esté asignada a otras dependencias;

**XX.-** Asesorar a la iniciativa privada en el establecimiento de nuevas industrias en el de las empresas que se dediquen a la exportación de manufacturas nacionales;

**XXI.-** Fomentar, regular y promover el desarrollo de la industria de transformación e intervenir en el suministro de energía eléctrica a usuarios y en la distribución de gas;

**XXII.-** Fomentar, estimular y organizar la producción económica del artesanado, de las artes populares y de las industrias familiares;

**XXIII.-** Promover, orientar, fomentar y estimular la industria nacional;

**XXIV.-** Promover, orientar, fomentar y estimular el desarrollo de la industria pequeña y mediana y regular la organización de productores industriales;

**XXV.-** Promover y, en su caso, organizar la investigación técnico-industrial, y

**XXVI.-** Registrar los precios de mercancías, arrendamientos de bienes muebles y contratación de servicios, que registrarán para el sector público; dictaminar los contratos o pedidos respectivos; autorizar las compras del sector público en el país de bienes de procedencia extranjera, así como, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizar las bases de las convocatorias para realizar concursos internacionales, y

**XXVII.-** Formular y conducir la política nacional en materia minera;

**XXVIII.** Fomentar el aprovechamiento de los recursos minerales y llevar el catastro minero, y regular la explotación de salinas ubicadas en terrenos de propiedad nacional y en las formadas directamente por las aguas del mar;

**XXIX.** Otorgar contratos, concesiones, asignaciones, permisos, autorizaciones y asignaciones en materia minera, en los términos de la legislación correspondiente, y

**XXX.** Impulsar la reubicación de la industria de zonas urbanas con graves problemas demográficos y ambientales, en coordinación con las Entidades Federativas, para que se facilite su traslado con infraestructura industrial, y

**XXXI.** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 35.-** A la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural, a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo, en coordinación con las dependencias competentes;

**II.** Promover el empleo en el medio rural, así como establecer programas y acciones que tiendan a fomentar la productividad y la rentabilidad de las actividades económicas rurales;

**III.** Integrar e impulsar proyectos de inversión que permitan canalizar, productivamente, recursos públicos y privados al gasto social en el sector rural; coordinar y ejecutar la política nacional para crear y apoyar empresas que asocien a grupos de productores rurales a través de las acciones de planeación, programación, concertación, coordinación; de aplicación, recuperación y revolvencia de recursos, para ser destinados a los mismos fines; así como de asistencia técnica y de otros medios que se requieran para ese propósito, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los sectores social y privado;

**IV.** Vigilar el cumplimiento y aplicar la normatividad en materia de sanidad animal y vegetal; fomentar los programas y elaborar normas oficiales de sanidad animal y vegetal; atender, coordinar, supervisar y evaluar las campañas de sanidad, así como otorgar las certificaciones relativas al ámbito de su competencia;

**V.** Procesar y difundir la información estadística y geográfica referente a la oferta y la demanda de productos relacionados con actividades del sector rural;

**VI.** Apoyar, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, las actividades de los centros de educación agrícola media superior y superior; y establecer y dirigir escuelas técnicas de agricultura, ganadería, apicultura, avicultura y silvicultura, en los lugares que proceda;

**VII.** Organizar y fomentar las investigaciones agrícolas, ganaderas, avícolas, apícolas y silvícolas, estableciendo institutos experimentales, laboratorios, estaciones de cría, semilleros y viveros, vinculándose a las instituciones de educación superior de las localidades que correspondan, en coordinación, en su caso, con la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca;

**VIII.** Formular, dirigir y supervisar los programas y actividades relacionados con la asistencia técnica y la capacitación de los productores rurales;

**IX.** Promover el desarrollo de la infraestructura industrial y comercial de la producción agropecuaria, en coordinación con la Secretaría de Economía;

**X.** Promover la integración de asociaciones rurales;

**XI.** Elaborar, actualizar y difundir un banco de proyectos y oportunidades de inversión en el sector rural;

**XII.** Participar junto con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales en la conservación de los suelos agrícolas, pastizales y bosques, y aplicar las técnicas y procedimientos conducentes;

**XIII.** Fomentar y organizar la producción económica del artesanado, de las artes populares y de las industrias familiares del sector rural, con la participación que corresponda a otras dependencias o entidades;

**XIV.** Coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos locales para el desarrollo rural de las diversas regiones del país;

**XV.** Proponer el establecimiento de políticas en materia de asuntos internacionales y comercio exterior agropecuarios;

**XVI.** Organizar y mantener al corriente los estudios económicos sobre la vida rural, con objeto de establecer los medios y procedimientos para mejorarla;

**XVII.** Organizar y patrocinar congresos, ferias, exposiciones y concursos agrícolas y pecuarios, así como de otras actividades que se desarrollen principalmente en el medio rural;

**XVIII.** Participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos fiscales y financieros necesarios para el fomento de la producción rural, así como evaluar sus resultados;

**XIX.** Programar y proponer, con la participación que corresponde a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la construcción de pequeñas obras de irrigación; y proyectar, ejecutar y conservar bordos, canales, tajos, abrevaderos y jagüeyes que competa realizar al Gobierno Federal por sí o en cooperación con los gobiernos de los estados, los municipios o los particulares;

**XX.** Participar, junto con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en la promoción de plantaciones forestales, de acuerdo con los programas

formulados y que compete realizar al Gobierno Federal, por sí o en cooperación con los gobiernos de los estados, municipios o de particulares;

**XXI.** Fomentar la actividad pesquera a través de una entidad pública que tendrá a su cargo las siguientes atribuciones:

**a)** Realizar directamente y autorizar conforme a la ley, lo referente a acuacultura; así como establecer viveros, criaderos y reservas de especies acuáticas;

**b)** Promover, fomentar y asesorar técnicamente la producción, industrialización y comercialización de los productos pesqueros en todos sus aspectos, en coordinación con las dependencias competentes;

**c)** Estudiar, proyectar, construir y conservar las obras de infraestructura pesquera y de acuacultura que requiere el desarrollo del sector pesquero, con la participación de las autoridades estatales, municipales o de particulares;

**d)** Proponer a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación la expedición de las normas oficiales mexicanas que correspondan al sector pesquero;

**e)** Regular la formación y organización de la flota pesquera, así como las artes de pesca, proponiendo al efecto, a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, las normas oficiales mexicanas que correspondan;

**f)** Promover la creación de las zonas portuarias, así como su conservación y mantenimiento;

**g)** Promover, en coordinación con la Secretaría de Economía, el consumo humano de productos pesqueros, asegurar el abasto y la distribución de dichos productos y de materia prima a la industria nacional; y

**XXII.** Los demás que expresamente le atribuyan las leyes y reglamentos;

**Artículo 36.-** A la Secretaría de Comunicaciones y Transportes corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y las comunicaciones de acuerdo a las necesidades del país;

**II.-** Regular, inspeccionar y vigilar los servicios públicos de correos y telégrafos y sus servicios diversos; conducir la administración de los servicios federales de comunicaciones eléctricas y electrónicas y su enlace con los servicios similares públicos concesionados con los servicios privados de teléfonos, telégrafos e inalámbricos y con los estatales y extranjeros; así como del servicio público de procesamiento remoto de datos.

**III.-** Otorgar concesiones y permisos previa opinión de la Secretaría de Gobernación, para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos, sistemas y servicios de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, de servicio público de procesamiento remoto de datos, estaciones radio experimentales, culturales y de aficionados y estaciones de radiodifusión comerciales y culturales; así como vigilar el aspecto técnico del funcionamiento de tales sistemas, servicios y estaciones;

**IV.-** Otorgar concesiones y permisos para establecer y operar servicios aéreos en el territorio nacional, fomentar, regular y vigilar su funcionamiento y operación, así como negociar convenios para la prestación de servicios aéreos internacionales;

**V.-** Regular y vigilar la administración de los aeropuertos nacionales, conceder permisos para la construcción de aeropuertos particulares y vigilar su operación;

**VI.-** Administrar la operación de los servicios de control de tránsito, así como de información y seguridad de la navegación aérea;

**VII.-** Construir las vías férreas, patios y terminales de carácter federal para el establecimiento y explotación de ferrocarriles, y la vigilancia técnica de su funcionamiento y operación;

**VIII.-** Regular y vigilar la administración del sistema ferroviario;

**IX.-** Otorgar concesiones y permisos para la explotación de servicios de autotransportes en las carreteras federales y vigilar técnicamente su funcionamiento y operación, así como el cumplimiento de las disposiciones legales respectivas;

**X.-** (Se deroga).

**XI.-** Participar en los convenios para la construcción y explotación de los puentes internacionales;

**XII.-** Fijar las normas técnicas del funcionamiento y operación de los servicios públicos de comunicaciones y transportes y las tarifas para el cobro de los mismos, así como otorgar concesiones y permisos y fijar las tarifas y reglas de aplicación de todas las maniobras y servicios marítimos, portuarios, auxiliares y conexos relacionados con los transportes o las comunicaciones; y participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el establecimiento de las tarifas de los servicios que presta la Administración Pública Federal de comunicaciones y transportes;

**XIII.-** Fomentar la organización de sociedades cooperativas cuyo objeto sea la prestación de servicios de comunicaciones y transportes;

**XIV.-** Regular, promover y organizar la marina mercante;

**XV.-** Establecer los requisitos que deban satisfacer el personal técnico de la aviación civil, marina mercante, servicios públicos de transporte terrestre y de telecomunicaciones, así como conceder las licencias y autorizaciones respectivas;

**XVI.-** Regular las comunicaciones y transportes por agua;

**XVII.-** Inspeccionar los servicios de la marina mercante;

**XVIII.-** Construir, reconstruir y conservar las obras marítimas, portuarias y de dragado, instalar el señalamiento marítimo y proporcionar los servicios de información y seguridad para la navegación marítima;

**XIX.-** Adjudicar y otorgar contratos, concesiones y permisos para el establecimiento y explotación de servicios relacionados con las comunicaciones por agua; así como coordinar en los puertos marítimos y fluviales las actividades y servicios marítimos y portuarios, los medios de transporte que operen en ellos y los servicios principales, auxiliares y conexos de las vías generales de comunicación para su eficiente operación y funcionamiento, salvo los asignados a la Secretaría de Marina;

**XX.-** Administrar los puertos centralizados y coordinar los de la administración paraestatal, y otorgar concesiones y permisos para la ocupación de las zonas federales dentro de los recintos portuarios;

**XXI.-** Construir y conservar los caminos y puentes federales, incluso los internacionales; así como las estaciones y centrales de autotransporte federal;

**XXII.-** Construir y conservar caminos y puentes, en cooperación con los gobiernos de las entidades federativas, con los municipios y los particulares;

**XXIII.-** Construir aeropuertos federales y cooperar con los gobiernos de los Estados y las autoridades municipales, en la construcción y conservación de obras de ese género;

**XXIV.-** Otorgar concesiones o permisos para construir las obras que le corresponda ejecutar;

**XXV.-** Cuidar de los aspectos ecológicos y los relativos a la planeación del desarrollo urbano, en los derechos de vía de las vías federales de comunicación;

**XXVI.-** Promover y, en su caso, organizar la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico en materia de comunicaciones y transportes, y

**XXVII.-** Los demás que expresamente le fijen las leyes y reglamentos.

**Artículo 37.-** A la Secretaría de la Función Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal, y su congruencia con los presupuestos de egresos;

**II.** Expedir las normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes, la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo;

**III.** Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

**IV.** Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control;

**V.** Vigilar el cumplimiento, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores;

**VI.** Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal;

**VI bis.** Dirigir, organizar y operar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en los términos de la Ley de la materia, dictando las resoluciones conducentes en los casos de duda sobre la interpretación y alcances de sus normas;

**VII.** Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas;

**VIII.** Inspeccionar y vigilar, directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios, y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal;

**IX.** Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**X.** Designar a los auditores externos de las entidades, así como normar y controlar su desempeño;

**XI.** Designar, para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamentales, delegados de la propia Secretaría ante las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal centralizada, y comisarios en los órganos de gobierno o vigilancia de las entidades de la Administración Pública Paraestatal;

**XII.** Designar y remover a los titulares de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de la Procuraduría General de la República, así como a los de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades de tales órganos, quienes dependerán jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, tendrán el carácter de autoridad y realizarán la defensa jurídica de las resoluciones que emitan en la esfera administrativa y ante los Tribunales Federales, representando al Titular de dicha Secretaría;

**XIII.** Colaborar con la Contaduría Mayor de Hacienda para el establecimiento de los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el mejor cumplimiento de sus respectivas responsabilidades;

**XIV.** Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda del resultado de tales intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas;

**XV.** Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos de la Administración Pública Federal, y verificar su contenido mediante las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con las disposiciones aplicables;

**XVI.** Atender las quejas e inconformidades que presenten los particulares con motivo de convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, salvo los casos en que otras leyes establezcan procedimientos de impugnación diferentes;

**XVII.** Conocer e investigar las conductas de los servidores públicos, que puedan constituir responsabilidades administrativas; aplicar las sanciones que correspondan en los términos de ley y, en su caso, presentar las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, prestándose para tal efecto la colaboración que le fuere requerida;

**XVIII.** Aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus modificaciones;

previo dictamen presupuestal favorable de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**XVIII bis.** Establecer normas y lineamientos en materia de planeación y administración de personal;

**XIX.** Establecer normas, políticas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas de la Administración Pública Federal;

**XX.** Conducir la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal salvo por lo que se refiere a las playas, zona federal marítimo terrestre, terrenos ganados al mar o cualquier depósito de aguas marítimas y demás zonas federales;

**XXI.** Expedir normas técnicas, autorizar y, en su caso, proyectar, construir, rehabilitar, conservar o administrar, directamente o a través de terceros, los edificios públicos y, en general, los bienes inmuebles de la Federación, a fin de obtener el mayor provecho del uso y goce de los mismos. Para tal efecto, la Secretaría podrá coordinarse con estados y municipios, o bien con los particulares y con otros países;

**XXII.** Administrar los inmuebles de propiedad federal, cuando no estén asignados a alguna dependencia o entidad;

**XXIII.** Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la Administración Pública Federal y, en su caso, representar el interés de la Federación; así como expedir las normas y procedimientos para la formulación de inventarios y para la realización y actualización de los avalúos sobre dichos bienes que realice la propia Secretaría, o bien, terceros debidamente autorizados para ello;

**XXIV.** Llevar el registro público de la propiedad inmobiliaria federal y el inventario general correspondiente, y

**XXIV bis.** Reivindicar los bienes propiedad de la nación, por conducto del Procurador General de la República; y

**XXV.** Formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información que aquélla genere, y

**XXVI.** Promover las estrategias necesarias para establecer políticas de gobierno electrónico, y

**XXVII.** Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 38.-** A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas;

**a)** La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.

**b)** La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere la fracción XII del Artículo 123 Constitucional.

**c)** La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos.

**d)** La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;

**e)** La enseñanza superior y profesional.

**f)** La enseñanza deportiva y militar, y la cultura física en general;

**II.-** Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares;

**III.-** Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias;

**IV.-** Crear y mantener, en su caso, escuelas de todas clases que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por la Ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal;

**V.-** Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional;

**VI.-** Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme a lo prescrito por el Artículo 3o. Constitucional;

**VII.-** Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia Secretaría o que formen parte de sus dependencias;

**VIII.-** Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica, y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que requiera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior; orientar, en coordinación con las dependencias competentes del Gobierno Federal y con las entidades públicas y privadas el desarrollo de la investigación científica y tecnológica;

**IX.-** Patrocinar la realización de congresos, asambleas y reuniones, eventos, competencias y concursos de carácter científico, técnico, cultural, educativo y artístico;

**X.-** Fomentar las relaciones de orden cultural con los países extranjeros, con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores;

**XI.-** Mantener al corriente el escalafón del magisterio y el seguro del maestro, y crear un sistema de compensaciones y estímulos para el profesorado; atendiendo a las directrices que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre el sistema general de administración y desarrollo de personal;

**XII.-** Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad literaria y artística;

**XIII.-** Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completar ciclos de estudios en el extranjero;

**XIV.-** Estimular el desarrollo del teatro en el país y organizar concursos para autores, actores y escenógrafos y en general promover su mejoramiento;

**XV.-** Revalidar estudios y títulos, y conceder autorización para el ejercicio de las capacidades que acrediten;

**XVI.-** Vigilar, con auxilio de las asociaciones de profesionistas, el correcto ejercicio de las profesiones;

**XVII.-** Organizar misiones culturales;

**XVIII.-** Formular el catálogo del patrimonio histórico nacional;

**XIX.-** Formular y manejar el catálogo de los monumentos nacionales;

**XX.-** Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país;

**XXI.-** Conservar, proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación, atendiendo las disposiciones legales en la materia;

**XXII.-** Organizar exposiciones artísticas, ferias, certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas de interés cultural;

**XXIII.-** Determinar y organizar la participación oficial del país en competencias deportivas internacionales, organizar desfiles atléticos y todo género de eventos deportivos, cuando no corresponda hacerlo expresamente a otra dependencia del Gobierno Federal;

**XXIV.-** Cooperar en las tareas que desempeñe la Confederación Deportiva y mantener la Escuela de Educación Física;

**XXV.-** Formular normas y programas, y ejecutar acciones para promover la educación física, el deporte para todos, el deporte estudiantil y el deporte selectivo;

promover y en su caso, organizar la formación y capacitación de instructores, entrenadores, profesores y licenciados en especialidades de cultura física y deporte; fomentar los estudios de posgrado y la investigación de las ciencias del deporte; así como la creación de esquemas de financiamiento al deporte con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

**XXVI.-** (Se deroga).

**XXVII.-** Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y de los Municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios;

**XXVIII.-** Orientar las actividades artísticas, culturales, recreativas y deportivas que realice el sector público federal;

**XXIX.-** Establecer los criterios educativos y culturales en la producción cinematográfica, de radio y televisión y en la industria editorial;

**XXX.-** Organizar y promover acciones tendientes al pleno desarrollo de la juventud y a su incorporación a las tareas nacionales, estableciendo para ello sistemas de servicio social, centro de estudio, programas de recreación y de atención a los problemas de los jóvenes. Crear y organizar a este fin sistemas de enseñanza especial para niños, adolescentes y jóvenes que lo requieran, y

**XXX bis.** Promover la producción cinematográfica, de radio y televisión y de la industria editorial, con apego a lo dispuesto por el artículo 3o. constitucional cuando se trate de cuestiones educativas; dirigir y coordinar la administración de las estaciones radiodifusoras y televisoras pertenecientes al Ejecutivo Federal, con

exclusión de las que dependan de otras Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos; y

**XXXI.-** Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 39.-** A la Secretaría de Salud, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, con excepción de lo relativo al saneamiento del ambiente; y coordinar los programas de servicios a la salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen.

**II.-** Crear y administrar establecimientos de salubridad, de asistencia pública y de terapia social en cualquier lugar del territorio nacional y organizar la asistencia pública en el Distrito Federal;

**III.-** Aplicar a la Asistencia Pública los fondos que le proporcionen la Lotería Nacional y los Pronósticos para la Asistencia Pública; y administrar el patrimonio de la Beneficencia Pública en el Distrito Federal, en los términos de las disposiciones legales aplicables, a fin de apoyar los programas de servicios de salud;

**IV.-** Organizar y vigilar las instituciones de beneficencia privada, en los términos de las leyes relativas, e integrar sus patronatos, respetando la voluntad de los fundadores;

**V.-** Administrar los bienes y fondos que el Gobierno Federal destine para la atención de los servicios de asistencia pública;

**VI.-** Planear, normar, coordinar y evaluar el Sistema Nacional de Salud y proveer a la adecuada participación de las dependencias y entidades públicas que presten servicios de salud, a fin de asegurar el cumplimiento del derecho a la protección de la salud.

Asimismo, propiciará y coordinará la participación de los sectores social y privado en dicho Sistema Nacional de Salud y determinará las políticas y acciones de inducción y concertación correspondientes;

**VII.-** Planear, normar y controlar los servicios de atención médica, salud pública, asistencia social y regulación sanitaria que correspondan al Sistema Nacional de Salud;

**VIII.-** Dictar las normas técnicas a que quedará sujeta la prestación de servicios de salud en las materias de Salubridad General, incluyendo las de Asistencia Social, por parte de los Sectores Público, Social y Privado, y verificar su cumplimiento;

**IX.-** Organizar y administrar servicios sanitarios generales en toda la República;

**X.-** Dirigir la policía sanitaria general de la República, con excepción de la agropecuaria, salvo cuando se trate de preservar la salud humana;

**XI.-** Dirigir la policía sanitaria especial en los puertos, costas y fronteras, con excepción de la agropecuaria, salvo cuando afecte o pueda afectar a la salud humana;

**XII.-** Realizar el control higiénico e inspección sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y circulación de comestibles y bebidas;

**XIII.-** Realizar el control de la preparación, aplicación, importación y exportación de productos biológicos, excepción hecha de los de uso veterinario;

**XIV.-** Regular la higiene veterinaria exclusivamente en lo que se relaciona con los alimentos que puedan afectar a la salud humana;

**XV.-** Ejecutar el control sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y distribución de drogas y productos medicinales, a excepción de los de uso veterinario que no estén comprendidos en la Convención de Ginebra;

**XVI.-** Estudiar, adaptar y poner en vigor las medidas necesarias para luchar contra las enfermedades transmisibles, contra las plagas sociales que afecten la salud, contra el alcoholismo y las toxicomanías y otros vicios sociales, y contra la mendicidad;

**XVII.-** Poner en práctica las medidas tendientes a conservar la salud y la vida de los trabajadores del campo y de la ciudad y la higiene industrial, con excepción de lo que se relaciona con la previsión social en el trabajo;

**XVIII.-** Administrar y controlar las escuelas, institutos y servicios de higiene establecidos por la Federación en toda la República, exceptuando aquellos que se relacionan exclusivamente con la sanidad animal;

**XIX.-** Organizar congresos sanitarios y asistenciales;

**XX.-** Prestar los servicios de su competencia, directamente o en coordinación con los Gobiernos de los Estados y del Distrito Federal;

**XXI.-** Actuar como autoridad sanitaria, ejercer las facultades en materia de salubridad general que las leyes le confieren al Ejecutivo Federal, vigilar el cumplimiento de la Ley General de Salud, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables y ejercer la acción extraordinaria en materia de Salubridad General;

**XXII.-** Establecer las normas que deben orientar los servicios de asistencia social que presten las dependencias y entidades federales y proveer a su cumplimiento, y

**XXIII.-** Establecer y ejecutar con la participación que corresponda a otras dependencias asistenciales, públicas y privadas, planes y programas para la asistencia, prevención, atención y tratamiento a los discapacitados;

**XXIV.-** Las demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 40.-** A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;

**II.-** Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;

**III.-** Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores;

**IV.-** Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo;

**V.-** Promover el incremento de la productividad del trabajo;

**VI.-** Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran

los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

**VII.-** Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento;

**VIII.-** Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento;

**IX.-** Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes;

**X.-** Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación;

**XI.-** Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento;

**XII.** Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo;

**XIII.-** Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social;

**XIV.-** Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores;

**XV.-** Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**XVI.-** Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley;

**XVII.-** Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país;

**XVIII.-** Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias, y

**XIX.-** Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 41.-** A la Secretaría de la Reforma Agraria corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Aplicar los preceptos agrarios del Artículo 27 constitucional, así como las leyes agrarias y sus reglamentos;

**II.-** Conceder o ampliar en términos de ley, las dotaciones o restituciones de tierra y aguas a los núcleos de población rural;

**III.-** Crear nuevos centros de población agrícola y dotarlos de tierras y aguas y de la zona urbana ejidal;

**IV.-** Intervenir en la titulación y el parcelamiento ejidal;

**V.-** Hacer y tener al corriente el Registro Agrario Nacional, así como el catastro de las propiedades ejidales, comunales e inafectables;

**VI.-** Conocer de las cuestiones relativas a límites y deslinde de tierras ejidales y comunales;

**VII.-** Hacer el reconocimiento y titulación de las tierras y aguas comunales de los pueblos;

**VIII.-** Resolver conforme a la ley las cuestiones relacionadas con los problemas de los núcleos de población ejidal y de bienes comunales, en lo que no corresponda a otras dependencias o entidades, con la participación de las autoridades estatales y municipales;

**IX.-** Cooperar con las autoridades competentes a la eficaz realización de los programas de conservación de tierras y aguas en los ejidos y comunidades;

**X.-** Proyectar los programas generales y concretos de colonización ejidal, para realizarlos, promoviendo el mejoramiento de la población rural y, en especial, de la población ejidal excedente, escuchando la opinión de la Secretaría de Desarrollo Social;

**XI.-** Manejar los terrenos baldíos, nacionales y demasías;

**XII.-** Ejecutar las resoluciones y acuerdos que dicte el Presidente de la República en materia agraria, así como resolver los asuntos correspondientes a la organización agraria ejidal, y

**XIII.-** Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 42.-** A la Secretaría de Turismo corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional;

**II.-** Promover, en coordinación con las entidades federativas, las zonas de desarrollo turístico nacional y formular en forma conjunta con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales la declaratoria respectiva;

**III.-** Participar con voz y voto en las comisiones Consultiva de Tarifas y la Técnica Consultiva de Vías Generales de Comunicación;

**IV.-** Registrar a los prestadores de servicios turísticos, en los términos señalados por las leyes;

**V.-** Promover y opinar el otorgamiento de facilidades y franquicias a los prestadores de servicios turísticos y participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos fiscales necesarios para el fomento a la actividad turística, y administrar su aplicación, así como vigilar y evaluar sus resultados;

**VI.-** Autorizar los precios y tarifas de los servicios turísticos, previamente registrados, en los términos que establezcan las leyes y reglamentos; y participar con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público en el establecimiento de los precios y tarifas de los bienes y servicios turísticos a cargo de la Administración Pública Federal;

**VII.-** Vigilar con el apoyo de las autoridades estatales y municipales, la correcta aplicación de los precios y tarifas autorizados o registrados y la prestación de los servicios turísticos, conforme a las disposiciones legales aplicables, en los términos autorizados o en la forma en que se hayan contratado;

**VIII.-** Estimular la formación de asociaciones, comités y patronatos de carácter público, privado o mixto, de naturaleza turística;

**IX.-** Emitir opinión ante la Secretaría de Economía, en aquellos casos en que la inversión extranjera concorra en proyectos de desarrollo turísticos o en el establecimiento de servicios turísticos;

**X.-** Regular, orientar y estimular las medidas de protección al turismo, y vigilar su cumplimiento, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y con las autoridades estatales y municipales;

**XI.-** Promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico en el exterior, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores;

**XII.-** Promover, y en su caso, organizar en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico en materia turística;

**XIII.-** Formular y difundir la información oficial en materia de turismo; coordinar la publicidad que en esta materia efectúen las entidades del gobierno federal, las autoridades estatales y municipales y promover la que efectúan los sectores social y privado;

**XIV.-** Promover, coordinar, y en su caso, organizar los espectáculos, congresos, excursiones, audiciones, representaciones y otros eventos tradicionales y folklóricos de carácter oficial, para atracción turística;

**XV.-** Fijar y en su caso, modificar las categorías de los prestadores de servicios turísticos por ramas:

**XVI.-** Autorizar los reglamentos interiores de los establecimientos de servicios al turismo;

**XVII.-** Llevar la estadística en materia de turismo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**XVIII.-** Promover y apoyar la coordinación de los prestadores de servicios turísticos;

**XIX.-** Proyectar, promover y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística y estimular la participación de los sectores social y privado;

**XX.-** Fijar e imponer, de acuerdo a las leyes y reglamentos, el tipo y monto de las sanciones por el incumplimiento y violación de las disposiciones en materia turística, y

**XXI.-** Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 43.-** A la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal corresponde el despacho de los asuntos siguientes:

**I.-** Dar apoyo técnico jurídico al Presidente de la República en todos aquellos asuntos que éste le encomiende;

**II.-** Someter a consideración y, en su caso, firma del Presidente de la República todos los proyectos de iniciativas de leyes y decretos que se presenten al Congreso de la Unión o a una de sus Cámaras, así como a la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, y darle opinión sobre dichos proyectos;

**III.-** Dar opinión al Presidente de la República sobre los proyectos de tratados a celebrar con otros países y organismos internacionales;

**IV.-** Revisar los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos, nombramientos, resoluciones presidenciales y demás instrumentos de carácter jurídico, a efecto de someterlos a consideración y, en su caso, firma del Presidente de la República;

**V.-** Prestar asesoría jurídica cuando el Presidente de la República así lo acuerde, en asuntos en que intervengan varias dependencias de la Administración Pública Federal, así como en los previstos en el artículo 29 constitucional;

**VI.-** Coordinar los programas de normatividad jurídica de la Administración Pública Federal que apruebe el Presidente de la República y procurar la congruencia de los criterios jurídicos de las dependencias y entidades;

**VII.-** Presidir la Comisión de Estudios Jurídicos del Gobierno Federal, integrada por los responsables de las unidades de asuntos jurídicos de cada dependencia de la Administración Pública Federal, la que tendrá por objeto la coordinación en materia jurídica de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

El Consejero Jurídico podrá opinar previamente sobre el nombramiento y, en su caso, solicitar la remoción de los titulares de las unidades encargadas del apoyo jurídico de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

**VIII.-** Participar, junto con las demás dependencias competentes, en la actualización y simplificación del orden normativo jurídico;

**IX.-** Prestar apoyo y asesoría en materia técnico jurídica a las entidades federativas que lo soliciten, sin perjuicio de la competencia de otras dependencias;

**X.-** Representar al Presidente de la República, cuando éste así lo acuerde, en las acciones y controversias a que se refiere el artículo 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en los demás juicios en que el titular del

Ejecutivo Federal intervenga con cualquier carácter. La representación a que se refiere esta fracción comprende el desahogo de todo tipo de pruebas, y

**XI.-** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 43 Bis.-** Las dependencias de la Administración Pública Federal enviarán a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal los proyectos de iniciativas de leyes o decretos a ser sometidos al Congreso de la Unión, a una de sus cámaras o a la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, por lo menos con un mes de anticipación a la fecha en que se pretendan presentar, salvo en los casos de las iniciativas de ley de ingresos y proyecto de presupuesto de egresos de la Federación, y en aquellos otros de notoria urgencia a juicio del Presidente de la República. Estos últimos serán sometidos al Titular del Poder Ejecutivo Federal por conducto de la Consejería Jurídica.

Las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal proporcionarán oportunamente a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal la información y apoyo que requiera para el cumplimiento de sus funciones.

**Artículo 44.-** (Se deroga).

## **TITULO TERCERO**

### **De la Administración Pública Paraestatal**

## **CAPITULO UNICO**

### **De la Administración Pública Paraestatal**

**Artículo 45.-** Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

**Artículo 46.-** Son empresas de participación estatal mayoritaria las siguientes:

I.- Las sociedades nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica;

II.- Las Sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que se satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:

A) Que el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social.

B) Que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de capital social de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal; o

C) Que al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente o director general, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

Se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria, las sociedades civiles así como las asociaciones civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o servidores Públicos Federales que participen en razón de sus cargos o alguna o varias de ellas se obliguen a realizar o realicen las aportaciones económicas preponderantes.

**Artículo 47.-** Los fideicomisos públicos a que se refiere el Artículo 3o., fracción III, de esta Ley, son aquellos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las

atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos.

En los fideicomisos constituidos por el gobierno federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fungirá como fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada.

**Artículo 48.-** A fin de que se pueda llevar a efecto la intervención que, conforme a las leyes, corresponde al Ejecutivo Federal en la operación de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, el Presidente de la República las agrupará por sectores definidos, considerando el objeto de cada una de dichas entidades en relación con la esfera de competencia que ésta y otras leyes atribuyen a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos.

**Artículo 49.-** La intervención a que se refiere el Artículo anterior se realizará a través de la dependencia que corresponda según el agrupamiento que por sectores haya realizado el propio Ejecutivo, la cual fungirá como coordinadora del sector respectivo.

Corresponde a los coordinadores de sector coordinar la programación y presupuestación, conocer la operación, evaluar los resultados y participar en los órganos de gobierno de las entidades agrupadas en el sector a su cargo, conforme a lo dispuesto en las leyes.

Atendiendo a la naturaleza de las actividades de dichas entidades, el titular de la dependencia coordinadora podrá agruparlas en subsectores, cuando así convenga para facilitar su coordinación y dar congruencia al funcionamiento de las citadas entidades.

**Artículo 49 Bis.-** (Se deroga).

**Artículo 50.-** Las relaciones entre el Ejecutivo Federal y las entidades paraestatales, para fines de congruencia global de la Administración Pública Paraestatal, con el sistema nacional de planeación y con los lineamientos generales en materia de gasto, financiamiento, control y evaluación, se llevarán a cabo en la forma y términos que dispongan las leyes, por conducto de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría General de la Federación, sin perjuicio de las atribuciones que competan a las coordinadoras del sector.

**Artículo 51.-** (Se deroga).

**Artículo 52.-** (Se deroga).

**Artículo 53.-** (Se deroga).

**Artículo 54.-** (Se deroga).

**Artículo 55.-** (Se deroga).

**Artículo 56.-** (Se deroga).

## **TRANSITORIOS**

**Artículo Primero.-** Se abroga la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 23 de diciembre de 1958, y se derogan las demás disposiciones legales que se opongan a lo establecido en la presente Ley.

**Artículo Segundo.-** El personal de las dependencias que, en aplicación de esta Ley pase a otra dependencia, en ninguna forma resultará afectado en los derechos que haya adquirido, en virtud de su relación laboral con la administración pública federal. Si por cualquier circunstancia algún grupo de trabajadores resultare afectado

con la aplicación de esta Ley, se dará intervención, previamente, a la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y al Sindicato correspondiente.

**Artículo Tercero.-** Cuando alguna dependencia de las Secretarías establecidas conforme a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado que se abroga pase a otra Secretaría, el traspaso se hará incluyendo al personal a su servicio, mobiliario, vehículos, instrumentos, aparatos, maquinaria, archivos y, en general, el equipo que la dependencia haya utilizado para la atención de los asuntos a su cargo.

**Artículo Cuarto.-** Los asuntos que con motivo de esta Ley deban pasar de una Secretaría a otra, permanecerán en el último trámite que hubieren alcanzado hasta que las unidades administrativas que los tramiten se incorporen a la dependencia que señale esta Ley, a excepción de los trámites urgentes o sujetos a plazos improrrogables.

**Artículo Quinto.-** Cuando en esta Ley se dé una denominación nueva o distinta a alguna dependencia cuyas funciones estén establecidas por ley anterior, dichas atribuciones se entenderán concedidas a la dependencia que determine esta Ley y demás disposiciones relativas.

**Artículo Sexto.-** La presente Ley entrará en vigor el 1o. de enero de 1977.

México, D.F., a 22 de diciembre de 1976.- **Hilda Anderson Nevarez de Rojas, S. P.- Enrique Ramírez y Ramírez, D. P.- Arnulfo Villaseñor Saavedra, S. S.- Crescencio Herrera Herrera, D. S.-**Rúbricas.

En Cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y para su debida publicación y observancia expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los veinticuatro días del mes de diciembre de

mil novecientos setenta y seis.- **José López Portillo.** - Rúbrica.-El Secretario de  
Gobernación, **Jesús Reyes Heróles.**-Rúbrica.

## ARTÍCULOS TRANSITORIOS DE DECRETOS DE REFORMA

### LEY del Banco de México.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de diciembre de 1993

### TRANSITORIOS

**PRIMERO.-** Esta Ley entrará en vigor el 1o. de abril de 1994, con excepción del segundo párrafo de este artículo y de los artículos tercero y décimo tercero transitorios, los cuales iniciarán su vigencia al día siguiente de la publicación de la Ley en el **Diario Oficial de la Federación**.

La designación de los primeros integrantes de la Junta de Gobierno será hecha en los términos previstos en la presente Ley, con anterioridad al 31 de marzo de 1994.

**SEGUNDO.-** El periodo del primer Gobernador del Banco vencerá el 31 de diciembre de 1997. Los periodos de los primeros Subgobernadores vencerán los días 31 de diciembre de 1994, 1996, 1998 y 2000, respectivamente, debiendo el Ejecutivo Federal señalar cuál de los periodos citados corresponderá a cada Subgobernador.

**TERCERO.-** Las remuneraciones del Gobernador y de los Subgobernadores a que se refiere el artículo inmediato anterior, correspondientes al primer ejercicio financiero del Banco, serán determinadas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 49 de la presente Ley, con anterioridad a que se efectúe la designación de los primeros integrantes de la Junta de Gobierno.

**CUARTO.-** Las instrucciones del Tesorero de la Federación al Banco, en términos de la fracción I del artículo 12, no tendrán que efectuarse con la antelación señalada en la propia fracción I de dicho artículo, durante un plazo de tres años contado a partir de la entrada en vigor de la presente Ley. En el transcurso de ese mismo plazo,

el Tesorero de la Federación podrá seguir librando los cheques y demás documentos a que se refiere la fracción III del referido artículo.

**QUINTO.-** El Banco de México, organismo descentralizado del Gobierno Federal, se transforma en la nueva persona de derecho público a que se refiere esta Ley y conserva la titularidad de todos los bienes, derechos y obligaciones integrantes del patrimonio del primero.

**SEXTO.-** El Reglamento Interior del Banco de México deberá expedirse en un plazo no mayor de seis meses, contado a partir del día en que quede legalmente instalada la Junta de Gobierno. Hasta en tanto se expida dicho Reglamento continuará en vigor el publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 4 de julio de 1985, y el recurso previsto en el artículo 64 se presentará ante la Gerencia Jurídica del Banco de México.

Cuando en el Reglamento actualmente vigente o en cualquier otro instrumento jurídico se haga referencia al Director General del Banco, se entenderá hecha al Gobernador del Banco en el ámbito de las atribuciones que le confiere la presente Ley.

**SEPTIMO.-** Los poderes, mandatos, designaciones de delegados fiduciarios y en general las representaciones otorgadas y las facultades concedidas por el Banco de México con anterioridad a la entrada en vigor de la presente Ley, subsistirán en sus términos en tanto no sean modificados o revocados expresamente.

**OCTAVO.-** Las monedas metálicas actualmente en circulación pasarán a formar parte del pasivo en el balance de la Institución, aplicando el régimen previsto en el artículo 56.

Los fondos del Gobierno Federal depositados en el Banco de México derivados de la diferencia entre el valor facial de las monedas entregadas por la Casa de Moneda

al propio Banco hasta el día inmediato anterior al que entre en vigor la presente Ley y los costos en que se haya incurrido en su producción, quedarán a favor de este último.

**NOVENO.-** El Banco de México podrá poner en circulación en cualquier tiempo los billetes con fecha de emisión anterior a la entrada en vigor de la presente Ley.

**DECIMO.-** El Banco podrá seguir desempeñando el cargo de fiduciario en los fideicomisos que actualmente maneja, que no estén previstos en el artículo 7o. fracción XI, pudiendo recibir de dichos fideicomisos depósitos bancarios de dinero.

Tratándose de fideicomisos públicos de fomento económico, el Banco sólo podrá seguir desempeñando el mencionado cargo durante un plazo máximo de dos años. El Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su carácter de fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada, convendrá con la institución de crédito que al efecto determine, los actos conducentes a la sustitución de fiduciario en los citados fideicomisos. Los créditos que el Banco de México haya otorgado con anterioridad a la fecha de entrada en vigor de la presente Ley a los fideicomisos mencionados en el párrafo inmediato anterior, podrán mantenerse hasta su vencimiento e incluso renovarse una o más veces por un plazo conjunto no mayor de veinte años.

En caso de fideicomisos distintos de los señalados en el segundo párrafo de este artículo, el Banco quedará facultado para renunciar a la encomienda fiduciaria cuando así lo estime conveniente. En estos casos el fiduciario sustituto será designado por las personas que a continuación se señalan, en el orden en que están mencionadas: las facultadas para ello de conformidad con el acto jurídico que rija al fideicomiso; el o los fideicomitentes; el o los fideicomisarios, individualizados, o, a falta de las anteriores, el propio Banco de México. En tanto el Banco continúe siendo fiduciario en estos fideicomisos podrá concederles financiamiento con carácter extraordinario para evitar eventuales incumplimientos de sus obligaciones.

**DECIMO PRIMERO.-** En tanto el Banco de México expide las disposiciones a que se refiere esta Ley, seguirán aplicándose las emitidas con anterioridad a su vigencia, en las materias correspondientes. Las medidas administrativas dictadas con fundamento en disposiciones que por esta Ley se derogan, continuarán en vigor hasta que no sean revocadas o modificadas por las autoridades competentes.

**DECIMO SEGUNDO.-** A los intermediarios financieros que hayan realizado operaciones con anterioridad a la entrada en vigor de la presente Ley, en contravención a las disposiciones que por ésta se derogan, les serán aplicables las disposiciones vigentes al momento en que se hayan realizado tales operaciones.

**DECIMO TERCERO.-** El último ejercicio financiero del Banco de México, organismo descentralizado del Gobierno Federal, comenzará el 1o. de enero de 1994 y terminará el 31 de marzo de 1994. Durante dicho ejercicio la Institución no quedará sujeta a lo dispuesto por el artículo 7o. de la Ley Orgánica del Banco de México.

El primer ejercicio financiero del Banco de México que regula esta Ley se iniciará el 1o. de abril de 1994 y terminará el 31 de diciembre de 1994.

El remanente de operación del Banco de México correspondiente al ejercicio a que se refiere el párrafo primero de este artículo, deberá entregarse al Gobierno Federal a más tardar en el mes de abril de 1995.

**DECIMO CUARTO.-** El Banco de México enviará al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión o, en su caso, a su Comisión Permanente, los documentos a que se refiere la fracción I del artículo 51 que correspondan al primer ejercicio de la Institución, dentro del mes inmediato siguiente a aquél en que entre en vigor la presente Ley, así como un informe sobre la evolución del financiamiento interno del Banco de México y del comportamiento de la cuenta de la Tesorería de la Federación

que el propio Banco le lleva al Gobierno Federal, durante los meses de enero a marzo de 1994.

Respecto del primer ejercicio de la Institución, el Banco no estará obligado a entregar el informe a que se refiere la fracción II del artículo 51.

**DECIMO QUINTO.-** A partir de la entrada en vigor de la presente Ley y hasta en tanto el valor real total del capital más las reservas de la Institución sea superior al veinte por ciento del total de los billetes y monedas en circulación más las obligaciones de la Institución a favor de entidades financieras y del Gobierno Federal, excepto los depósitos a que se refiere la fracción I del artículo 9o., dicho valor total no será incrementado conforme al crecimiento del producto interno bruto en los términos del artículo 53. Durante el lapso referido, el Gobierno Federal y el Banco podrán acordar reducciones al citado valor real total, siempre que ellas no impliquen disminuir dicho valor a una cantidad que represente un porcentaje inferior al mencionado ni tampoco tengan por consecuencia expansión monetaria.

**DECIMO SEXTO.-** Los depósitos a que se refiere el artículo 132 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito deberán constituirse en Nacional Financiera, S.N.C. Aquéllos recibidos por el Banco de México con anterioridad al inicio de vigencia de esta Ley serán conservados y entregados por éste de conformidad con las disposiciones aplicables.

**DECIMO SEPTIMO.-** Cuando las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos u otros ordenamientos jurídicos hagan mención a la Ley Orgánica del Banco de México, o a este último, la referencia se entenderá hecha a la presente Ley y a la Institución que ésta regula, respectivamente.

**DECIMO OCTAVO.-** Se abroga la Ley Orgánica del Banco de México del 21 de diciembre de 1984.

Se **derogan** los **artículos 31 fracción IV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, 13, párrafos primero y segundo de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, 48, párrafo segundo y décimo segundo transitorio de la Ley de Instituciones de Crédito, 24 de la Ley Orgánica del Patronato del Ahorro Nacional y las demás disposiciones que se opongan a la presente Ley.

Se deja sin efecto, en lo referente al Banco de México, lo previsto en la fracción VII del artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en los artículos 1o., 8o. y 14 de la Ley que crea el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, así como en los artículos 1o., 2o., 8o., y 21, fracción IV, del reglamento de dicha Ley.

México, D.F., a 14 de diciembre de 1993.- Dip. **Cuauhtémoc López Sánchez**, Presidente.- Sen. **Eduardo Robledo Rincón**, Presidente.- Dip. **Sergio González Santa Cruz**, Secretario.- Sen. **Israel Soberanis Noguera**, Secretario.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los quince días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y tres.- **Carlos Salinas de Gortari**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **José Patrocinio González Blanco Garrido**.- Rúbrica.

**DECRETO que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994

**ARTICULO UNICO.-** Se reforman los artículos 1o., segundo párrafo; 26; 31 fracciones XXI y XXIV; 32 fracciones I, III, IV, VIII, X y XIV a XVII; 32 Bis; 33; 34 fracciones IX, XIV, XV y XXVII; 35; 38 fracciones XXI y XXV; se recorren en su orden las actuales fracciones XXVII a XXXII del artículo 27 para ser XXIX a XXXIV; la XXIII para ser XXIV del artículo 39 y se adicionan las fracciones XXVII, XXVIII y XXVIII Bis al propio artículo 27; las fracciones XXVIII a XXX al artículo 34; un artículo 37; 39, fracción XXIII; y se derogan, el artículo 4o.; la fracción XXII del Artículo 31; las fracciones XVIII a XXXIII del artículo 32; las fracciones XXII a XXXVIII del artículo 35; y el artículo 43 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; para quedar como sigue:

.....

**TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación.**

**SEGUNDO.-** Se derogan las disposiciones que se opongan al presente Decreto.

**TERCERO.-** En tanto se concluye la transferencia dispuesta en las leyes respectivas de los sistemas de riego a sus usuarios, la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, a través de la Comisión Nacional del Agua, será la responsable de mantener la operación de los sistemas nacionales de riego, con la intervención de los usuarios y la participación y apoyo de la

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, en los términos de sus facultades;

**CUARTO.-** El Ejecutivo Federal deberá expedir las adecuaciones a los reglamentos interiores correspondientes a las secretarías comprendidas en el presente Decreto.

**QUINTO.-** Para efectos presupuestales y administrativos, respecto de la Procuraduría General de la República, las reformas al segundo párrafo del artículo 1o. y la derogación del artículo 4o. de esta ley, iniciarán su vigencia a partir de las consecuentes modificaciones a las disposiciones legales vigentes.

**SEXTO.-** Los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenten las unidades administrativas de las dependencias cuyas funciones se transfieren, por virtud de este Decreto, a otras secretarías de Estado, pasarán a formar parte de éstas, a fin de apoyar el cumplimiento de los programas y metas que les corresponden.

**SEPTIMO.-** Los derechos laborales del personal que, en virtud de lo dispuesto en el presente Decreto, pase de una dependencia a otra, se respetarán conforme a la ley.

**OCTAVO.-** Las menciones contenidas en otras leyes, reglamentos y en general en cualquier disposición, respecto de las secretarías cuyas funciones se reforman por virtud de este Decreto, se entenderán referidas a las dependencias que, respectivamente, absorben tales funciones.

México, D.F., 20 de diciembre de 1994.- Dip. **Consuelo Botello Treviño**, Presidenta.- Sen. **José Luis Soberanes Reyes**, Presidente.- Dip. **Efrén Nicolás Leyva Acevedo**, Secretario.- Sen. **Mario Vargas Aguilar**, Secretario.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintisiete días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y cuatro.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Esteban Moctezuma Barragán**.-Rúbrica.

**DECRETO por el que se reforman los artículos 28 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 1995

**ARTICULO UNICO.-** Se adicionan y reforman los artículos 28 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para quedar como siguen:

.....

**TRANSITORIOS**

**ARTICULO UNICO.-** El presente Decreto entrará en vigor treinta días después de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

México, D.F., a 24 de octubre de 1995.- Dip. **Pablo Moreno Cota**, Presidente.- Sen. **Eugenio Ruiz Orozco**, Presidente.- Dip. **Alicia González Cerecedo**, Secretario.- Sen. **Manuel Medellín Milán**, Secretario.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los catorce días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y cinco.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Emilio Chuayffet Chemor**.- Rúbrica.

**DECRETO que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de mayo de 1996

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Se reforman los artículos 1o. segundo párrafo, 2o., 14 segundo párrafo; y se adicionan los artículos 4o., 26 con un último renglón, 43 y 43 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Se reforma la denominación del Capítulo II, Título Segundo de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

**TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**SEGUNDO.-** Todos los elementos y recursos adscritos a la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Presidencia de la República, pasarán a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. Los derechos de los trabajadores de la citada Dirección General, que presten sus servicios a la Consejería Jurídica, serán respetados en todos sus términos. Los asuntos que estén a cargo de la Dirección General pasarán a la Consejería.

**TERCERO.-** Se derogan todas las disposiciones que se opongan al presente Decreto.

México, D.F., a 1o. de abril de 1996.- Dip. **Ismael Orozco Loreto**, Presidente.- Sen. **Álvaro Vallarta Ceceña**, Presidente.- Dip. **Ezequiel Espinoza Mejía**, Secretario.- Sen. **Melquiades Morales Flores**, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los catorce días del mes de mayo de mil novecientos noventa y seis.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Emilio Chuayffet Chemor**.- Rúbrica.

ACLARACION al Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado el día 15 de mayo de 1996, únicamente para el tiraje impreso en los talleres del periódico El Nacional.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de mayo de 1996

En la página 2, primera columna, artículo 1o., renglones quinto y sexto,

Dice:

la Administración Pública Centralizada.

Debe decir:

la Administración Pública Centralizada.

...

**DECRETO por el que se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1996

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Se reforma la fracción XII del artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

**TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente decreto entrará en vigor el día 1o. de enero de 1997.

**SEGUNDO.-** Se derogan las disposiciones legales y administrativas que se opongan al presente decreto.

**TERCERO.-** En tanto el Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo designa a los titulares de los órganos de control interno, así como a los de sus áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, los actuales titulares continuarán en su cargo y ejercerán sus atribuciones en los términos de este decreto.

**CUARTO.-** Los órganos de control interno de las entidades paraestatales resolverán los procedimientos de responsabilidades administrativas y los recursos de revocación que, a la entrada en vigor del presente decreto, se encuentren en trámite en las Dependencias Coordinadoras de Sector, relativos a asuntos de las citadas entidades, así como los que se inicien por hechos consumados con anterioridad a la entrada en vigor antes mencionada. Dichos procedimientos y recursos continuarán resolviéndose conforme a las disposiciones legales que los rigen.

**QUINTO.**-La Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizará los actos que correspondan a efecto de que, para el ejercicio fiscal de 1997, los recursos financieros destinados al pago de los sueldos y prestaciones de los servidores públicos que por virtud del presente decreto pasarán a depender de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, se transfieran a esta última.

Las dependencias y entidades continuarán proporcionando los espacios físicos, los recursos humanos y materiales que requieran los referidos órganos de control interno.

La relación laboral del resto del personal de dichos órganos de control interno no se modifica por la entrada en vigor del presente decreto.

México, D.F., a 6 de diciembre de 1996.- Sen. **Laura Pavón Jaramillo**, Presidenta.- Dip. **Agustín Torres Delgado**, Presidente.- Sen. **Ricardo Naumann Escobar**, Secretario.- Dip. **Victoria Eugenia Méndez Márquez**, Secretario.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los dieciocho días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y seis.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Emilio Chuayffet hemor**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; de la Ley de Expropiación y de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre de 1997

**ARTÍCULO CUARTO.-** Se reforma el artículo 26 y se derogan los artículos 5o. y 44 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

#### **TRANSITORIO**

**ÚNICO.-** Las derogaciones y reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal entrarán en vigor el 5 de diciembre de 1997.

#### **ARTÍCULOS TRANSITORIOS DEL DECRETO POR EL QUE SE REFORMAN, ADICIONAN Y DEROGAN DIVERSAS DISPOSICIONES DEL ESTATUTO DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL; DE LA LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS; DE LA LEY DE EXPROPIACIÓN Y DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

**PRIMERO.-** Las reformas a que se refiere el presente Decreto entrarán en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**, con las particularidades que se establecen en las disposiciones transitorias de cada uno de los artículos de este Decreto.

**SEGUNDO.-** Se derogan todas las disposiciones que se opongan al presente Decreto.

**TERCERO.-** Publíquese el presente Decreto en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

México, D.F., a 3 de diciembre de 1997.- Dip. **Juan Cruz Martínez**, Presidente.- Sen. **Heladio Ramírez López**, Presidente.- Dip. **Francisco Rodríguez García**, Secretario.- Sen. **José Antonio Valdivia**, Secretario.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los tres días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y siete.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Emilio Chuayffet Chemor**.- Rúbrica.

**ACLARACION al Decreto por el que se reforma, adiciona y derogan diversas disposiciones del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; de la Ley de Expropiación y de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado el 4 de diciembre de 1997.**

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de febrero de 1998

En la Primera Sección, página 37, segunda columna, octavo renglón, dice:

Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Debe decir:

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**DECRETO por el que se expide la Ley de la Policía Federal Preventiva y se reforman diversas disposiciones de otros ordenamientos legales.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero de 1999

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** SE REFORMA LA FRACCIÓN XXXIV DEL ARTÍCULO 27 Y LA FRACCIÓN XII DEL ARTÍCULO 31; SE ADICIONA LA FRACCIÓN XXXV AL ARTÍCULO 27, Y SE DEROGA LA FRACCIÓN X DEL ARTÍCULO 36, TODOS DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PARA QUEDAR COMO SIGUE:

.....

#### **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**, salvo lo dispuesto en los siguientes transitorios.

**SEGUNDO.-** La organización de la Policía Federal Preventiva durará un máximo de sesenta días contados a partir de la entrada en vigor del presente Decreto, lapso en el que no ejercerá las atribuciones conferidas por este Decreto, las cuales corresponderán a las policías administrativas que han venido realizándolas con fundamento en disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley General de Población, la Ley de Vías Generales de Comunicación y los demás ordenamientos reformados por este Decreto.

**TERCERO.-** Se faculta al Ejecutivo Federal para dictar los acuerdos que estime necesarios, con el fin de que las atribuciones de la institución policial previstas en el artículo 4 de la Ley de la Policía Federal Preventiva, sean asumidas con la gradualidad que permita asegurar la continuidad de las respectivas funciones y

puedan llevarse a cabo las transferencias de recursos humanos, materiales y financieros de las policías administrativas cuya competencia corresponderá a la Policía Federal Preventiva, sin detrimento de la eficacia de los servicios.

Para ese solo efecto y en los términos de los acuerdos correspondientes, que deberán publicarse en el **Diario Oficial de la Federación**, las policías administrativas existentes hasta la fecha de entrada en vigor de esta Ley, una, varias o todas, según sea el caso, seguirán cumpliendo con sus atribuciones en los términos de los ordenamientos legales y reglamentarios respectivos, hasta por un plazo no mayor de veinticuatro meses contados a partir de la entrada en vigor del presente Decreto, en el entendido de que la coordinación entre ellas deberá quedar a cargo del Comisionado de la Policía Federal Preventiva, a partir de su nombramiento.

Los miembros de las policías administrativas antes citadas exclusivamente podrán formar parte de la Policía Federal Preventiva si cumplen con los requisitos que establece la Ley para su ingreso o permanencia.

**CUARTO.-** Los derechos de los miembros de las policías administrativas de Migración, Fiscal Federal y Federal de Caminos, serán respetados conforme a las disposiciones legales aplicables.

**QUINTO.-** Las menciones a la Policía de Migración y a la Policía Federal de Caminos que aparezcan en otros ordenamientos, se entenderán referidas a la Policía Federal Preventiva.

Las menciones a la Policía Fiscal Federal que aparezcan en cualquier ordenamiento legal, se entenderán referidas a la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera.

**SEXTO.-** El Ejecutivo Federal publicará en el **Diario Oficial de la Federación** el Reglamento Interior de la Policía Federal Preventiva, dentro del año siguiente a la entrada en vigor del presente Decreto.

**SÉPTIMO.-** Se derogan todas las disposiciones legales que se opongan al presente Decreto.

México, D.F., a 13 de diciembre de 1998.- Sen. **José Ramírez Gamero**, Presidente.- Dip. **Luis Patiño Pozas**, Presidente.- Sen. **Gabriel Covarrubias Ibarra**, Secretario.- Dip. **Martín Contreras Rivera**, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta y un días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y ocho.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Francisco Labastida Ochoa**.- Rúbrica.

## **DECRETO por el que se reforman diversas disposiciones en materia penal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de mayo de 1999

**ARTICULO SEPTIMO.-** Se reforma el segundo párrafo de la fracción XV del artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

### **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**SEGUNDO.-** Las menciones que en otras disposiciones de carácter federal se hagan al Código Penal para el Distrito Federal en Materia de Fuero Común y para toda la República en Materia de Fuero Federal, se entenderán referidas al Código Penal Federal.

México, D.F., a 29 de abril de 1999.- Sen. **Héctor Ximénez González**, Presidente.- Dip. **María Mercedes Maciel Ortiz**, Presidente.- Sen. **Sonia Alcántara Magos**, Secretario.- Dip. **Leticia Villegas Nava**, Secretario.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los trece días del mes de mayo de mil novecientos noventa y nueve.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Francisco Labastida Ochoa**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, de la Ley Federal de Radio y Televisión, de la Ley General que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, de la Ley de la Policía Federal Preventiva y de la Ley de Pesca.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Se reforman los artículos 8o., 26, 27; la fracción XVI del artículo 29; las fracciones X, XIII y XVI del artículo 32; el encabezado y las fracciones II, XIII, XX, XXV, XXIX del artículo 32 bis; el encabezado y las fracciones IX, XI y XV del artículo 34; el encabezado y las fracciones XII, XIX, XX y XXI del artículo 35; la fracción I, en su inciso d), del artículo 38; la fracción III del artículo 40; la fracción X del artículo 41, y las fracciones II y IX del artículo 42; se adiciona el artículo 30 bis; una fracción X bis al artículo 34; una fracción XXII al artículo 35; una fracción XXIV bis al artículo 37, y una fracción XXX bis al artículo 38; y se deroga la fracción VIII del artículo 32, y las fracciones XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXVI, XXXVII y XXXVIII del artículo 32 bis, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

## **TRANSITORIOS**

**ARTÍCULO PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Los traspasos que por motivo de este Decreto deban realizarse de una dependencia a otra, incluirán las adecuaciones presupuestarias que comprenden las modificaciones a la estructura programática y financiera, a los calendarios financieros y de metas, así como los traspasos de recursos humanos y

de los activos patrimoniales tales como bienes inmuebles, mobiliario, vehículos, instrumentos, aparatos, maquinaria, archivos y, en general, el equipo que la dependencia haya utilizado para los asuntos a su cargo. Los derechos laborales del personal que, en virtud de lo dispuesto en el presente Decreto, pase de una dependencia a otra, se respetarán conforme a la ley.

**ARTÍCULO TERCERO.-** Los asuntos que con motivo de este Decreto, deban pasar de una Secretaría a otra, permanecerán en el último trámite que hubieren alcanzado hasta que las unidades administrativas que los despachen se incorporen a la dependencia que señale el mismo, a excepción de aquellos urgentes o sujetos a término los cuales se atenderán por las dependencias que las venían despachando.

**ARTÍCULO CUARTO.-** El Presidente de la República, por conducto de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y Contraloría y Desarrollo Administrativo, con la participación de las Secretarías correspondientes, deberán concluir aquellas adecuaciones presupuestarias y trasposos de personas, recursos materiales y financieros, así como de activos patrimoniales, en un plazo no mayor de un año, a partir de la entrada en vigor del presente Decreto.

**ARTÍCULO QUINTO.-** Las menciones contenidas en otras leyes, reglamentos y en general en cualquier disposición, respecto de las Secretarías cuyas funciones se reforman por virtud de este Decreto, se entenderán referidas a las dependencias que, respectivamente, asuman tales funciones.

**ARTÍCULO SEXTO.-** El Presidente de la República deberá expedir el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública, así como realizar las adecuaciones correspondientes a los reglamentos interiores de las Secretarías, en un plazo no mayor de seis meses, a partir de la entrada en vigor del presente Decreto.

**ARTÍCULO SÉPTIMO.-** En un plazo no mayor de seis meses, a partir de la entrada en vigor del presente Decreto, se deberá crear la Entidad Pública señalada en la fracción XXI del artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.

**ARTÍCULO OCTAVO.-** Cuando en la Ley de Pesca se mencione a la desaparecida Secretaría de Pesca, deberá entenderse como Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

**ARTÍCULO NOVENO.-** La facultad prevista en la fracción XXV, del artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, subsistirá hasta en tanto se cree una entidad pública encargada de promover el desarrollo del potencial de las mujeres, su participación en la vida política, social y cultural del país y el ejercicio pleno de todos sus derechos.

**ARTÍCULO DÉCIMO.-** Se derogan las disposiciones que se opongan al presente Decreto.

México, D.F., a 28 de noviembre de 2000.- Dip. **Ricardo Francisco García Cervantes**, Presidente.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Manuel Medellín Milán**, Secretario.- Sen. **Yolanda González Hernández**, Secretaria.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintinueve días del mes de noviembre de dos mil.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Diódoro Carrasco Altamirano**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se expide la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, y se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Coordinación Fiscal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de marzo de 2002

**ARTICULO SEGUNDO.-** Se reforma el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, adicionándole una fracción XXV, y se recorre la actual fracción XXV para pasar a ser XXVI, para quedar como sigue:

.....

**TRANSITORIOS**

**Artículo Primero.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**Artículo Segundo.-** Se derogan todas aquellas disposiciones que se opongan a lo establecido en el presente ordenamiento.

**Artículo Tercero.-** En relación con la reforma a que se refiere el ARTICULO TERCERO del presente Decreto, los asuntos relativos a las responsabilidades administrativas, civiles y penales en que hubieren incurrido las autoridades locales o municipales, con motivo de la desviación de recursos federales recibidos y que se encuentren en trámite o pendientes de resolución, deberán sustanciarse de conformidad con las disposiciones vigentes al momento en que se cometió la irregularidad.

México, D.F., a 15 de diciembre de 2001.- Dip. **Beatriz Elena Paredes Rangel**, Presidenta.- Sen. **Diego Fernández de Cevallos Ramos**, Presidente.- Dip. **Adrián**

**Rivera Pérez**, Secretario.- Sen. **María Lucero Saldaña Pérez**, Secretaria.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los doce días del mes de marzo de dos mil dos.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Santiago Creel Miranda**.- Rúbrica.

**DECRETO** por el que se expide la **Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable** y se reforman y adicionan la **Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente**, la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal** y la **Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles**.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de febrero de 2003

**ARTICULO PRIMERO.** Se expide la **Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable**:

.....

**ARTICULOS TRANSITORIOS DE LA LEY GENERAL DE DESARROLLO  
FORESTAL SUSTENTABLE**

**PRIMERO.-** .....

**SEGUNDO.-** La presente Ley entrará en vigor a los noventa días de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**TERCERO A DECIMO PRIMERO.-** .....

**ARTICULO TERCERO.** Se reforman las fracciones XIII, XIV, XVIII y XX del artículo 32 bis de la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, para quedar como sigue:

.....

**ARTICULO TRANSITORIO DE LAS REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY  
GENERAL DEL EQUILIBRIO ECOLOGICO Y LA PROTECCION AL AMBIENTE;**

**LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL; Y LEY DE PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES.**

**ARTICULO UNICO.** Las presentes reformas entrarán en vigor el mismo día de la entrada en vigor de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.

México, D.F., a 13 de diciembre de 2002.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Beatriz Elena Paredes Rangel**, Presidenta.- Sen. **Lydia Madero García**, Secretario.- Dip. **Adela Cerezo Bautista**, Secretario.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintiún días del mes de febrero de dos mil tres.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Santiago Creel Miranda**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en sus artículos 26 y 31 fracciones XIX y XXIV; se adiciona el artículo 37 con una fracción VI bis, XVIII bis y XXVII; y se modifican sus fracciones XVIII y XXVI para quedar como sigue:

.....

## **TRANSITORIOS**

**Artículo Primero.-**La Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizará lo necesario a efecto de asegurar la transferencia de los recursos presupuestarios destinados al pago de los sueldos, prestaciones y demás percepciones que deban cubrirse a favor de los servidores públicos que por virtud del presente decreto pasarán a depender de la Secretaría de la Función Pública.

**Artículo Segundo.-** Aquellas disposiciones que hagan mención a la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo se entenderán referidas a la Secretaría de la Función Pública.

**Artículo Tercero.-** El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

.....

México, D.F., a 3 de abril de 2003.- Dip. **Armando Salinas Torre**, Presidente.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **María de las Nieves García Fernández**, Secretaria.- Sen. **Yolanda E. González Hernández**, Secretaria.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los nueve días del mes de abril de dos mil tres.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Santiago Creel Miranda**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se expide la Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y se abroga la Ley de Creación del Instituto Nacional Indigenista; se reforma la fracción VI y se deroga la fracción VII del artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; y se reforma el primer párrafo del artículo 5o. de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de mayo de 2003

**Artículo segundo.-** Se **reforma** la fracción VI y se **deroga** la fracción VII del artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

#### **Transitorio**

**Unico.-** Los artículos segundo y tercero de este Decreto entrarán en vigor el día siguiente al de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

México, D.F., a 30 de abril de 2003.- Dip. **Armando Salinas Torre**, Presidente.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Adela Cerezo Bautista**, Secretario.- Sen. **Lydia Madero García**, Secretaria.- Rúbricas”.

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los diecinueve días del mes de mayo de dos mil tres.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Santiago Creel Miranda**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se adiciona una fracción XXX al artículo 34, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2005

**ARTÍCULO ÚNICO.-** Se **adiciona** una fracción XXX, recorriéndose el orden de la subsecuente al Artículo 34, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

**TRANSITORIO**

**ÚNICO.-** El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

México, D.F., a 28 de abril de 2005.- Sen. **Diego Fernández de Cevallos Ramos**, Presidente.- Dip. **Manlio Fabio Beltrones Rivera**, Presidente.- Sen. **Sara I. Castellanos Cortés**, Secretaria.- Dip. **Graciela Larios Rivas**, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta y un días del mes de mayo de dos mil cinco.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Santiago Creel Miranda**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se reforman la fracción X del artículo 31 y las fracciones IV y IX del artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de diciembre de 2005

**ARTÍCULO ÚNICO.-** Se reforman la fracción X del artículo 31 y las fracciones IV y IX del artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

**TRANSITORIO**

**ÚNICO.-** El presente decreto entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 6 de octubre de 2005.- Dip. **Heliodoro Díaz Escárrega**, Presidente.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Patricia Garduño Morales**, Secretaria.- Sen. **Saúl López Sollano**, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los primer día de mes de diciembre de dos mil cinco.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Carlos María Abascal Carranza**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se adiciona una fracción XXVI, recorriéndose la subsecuente, al artículo 30 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de abril de 2006

**ARTÍCULO ÚNICO.-** Se adiciona una fracción XXVI, recorriéndose la subsecuente, al artículo 30 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

#### **TRANSITORIO**

**ÚNICO.-** El presente decreto entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 21 de febrero de 2006.- Dip. **Marcela González Salas P.**, Presidenta.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Marcos Morales Torres**, Secretario.- Sen. **Sara I. Castellanos Cortés**, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los dieciocho días del mes de abril de 2006.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Carlos María Abascal Carranza**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se reforma y adiciona el artículo 30 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de mayo de 2006

**ARTÍCULO ÚNICO.-** Se reforman las fracciones IV, V, VII, XI, XIV, XV Y XVII, y se adicionan las fracciones VII bis y XIX a XXV, pasando la actual XIX a ser XXVI, del artículo 30 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

**TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**SEGUNDO.-** Se derogan todas las disposiciones que se opongan al presente Decreto.

México, D.F., a 4 de abril de 2006.- Dip. **Marcela González Salas P.**, Presidenta.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Marcos Morales Torres**, Secretario.- Sen. **Sara I. Castellanos Cortés**, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintiocho días del mes de abril de dos mil seis.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Carlos María Abascal Carranza**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se reforma la Fracción XXVII del Artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; reforma el Párrafo Tercero del Artículo 3o. de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y expide la Ley que crea la Agencia de Noticias del Estado Mexicano.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de junio de 2006

**Artículo Primero.** Se reforma la fracción XXVII del artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para quedar como sigue:

.....

#### **Transitorio**

**Artículo Único.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

.....

México, D.F., a 25 de abril de 2006.- Dip. **Marcela González Salas P.**, Presidenta.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Ma. Sara Rocha Medina**, Secretaria.- Sen. **Sara I. Castellanos Cortés**, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta días del mes de mayo de dos mil seis.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Carlos María Abascal Carranza**.- Rúbrica.