

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**EVALUACION DE LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE
MODERIZACION ADMINISTRATIVA
CASO SAGARPA**

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

**PRESENTA
MARICELA DIAZ LOPEZ**

**DIRECTOR DE TESIS
M.A.I. MARIA DEL ROSARIO CHAVEZ MORELOS**

Mexicali, Baja California

Mayo, 2006



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento y reconocimiento al personal adscrito a la Subdelegación Administrativa y Coordinaciones Administrativas de la Delegación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en el Estado de Baja California, que me brindaron las facilidades y tiempo para la realización del presente estudio, manifestando y transmitiendo sus experiencias laborales y la aportación de sus opiniones para realizar propuestas encaminadas a la aplicación de los programas de modernización administrativa en la dependencia.

Agradezco a la Dependencia y los directivos de la misma, ya que gracias a los incentivos que dan a los empleados para seguir con su desarrollo profesional me fue posible emprender este reto, el cual lo retribuiré con mis aportaciones en el ámbito laboral.

Así mismo, quiero hacer patente mi agradecimiento al cuerpo de Excelentes Catedráticos de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California, que me transmitieron con sabiduría y responsabilidad sus experiencias y conocimiento en las asignaturas correspondientes durante el tiempo invertido para el curso de la Maestría en Administración Pública.

Extiendo con mucho afecto y respeto las gracias a la C. M.A.I Rosario Chávez Morelos por compartir conmigo su tiempo, conocimientos y asesoría en la revisión del presente documento al asumir la dirección de esta tesis, y sobre todo por su interés sincero en alentarme a concluir esta importante etapa en mi superación; a mis compañeros de estudios en especial al M.A.P. David Castro Urías, estimado compañero, quien con paciencia y verdadera amistad siempre estuvo al tanto de la evolución de mi trabajo, empujándome cuando lo necesitaba y apoyándome de ser necesario, a los catedráticos que se dieron el tiempo y de los cuales tengo el

honor y orgullo sean mis Sinodales propietarios en el examen para la obtención del grado de Maestra en Administración Pública.

DEDICATORIA

Quiero dedicar con todo mi amor el presente trabajo a mi hija Sofía por permitirme disponer del tiempo que le correspondía como su mamá y de convivencia con ella y administrarlo para dedicarme al estudio y a la superación; a mis padres por el apoyo incondicional, en suplirme con gusto y paciencia en algunas de mis responsabilidades familiares, la tolerancia a los malos ratos y el trasmitirme en todo momento el ánimo y consejos para la continuación de este reto iniciado.

A mis amigas, mis verdaderas amigas y compañeras que me dieron el ánimo y último empuje para no dejar inconclusa esta importante empresa.

ÍNDICE

	Pagina
AGRADECIMIENTOS	Iii
DEDICATORIA	v
INDICE	Vi
LISTA DE FIGURAS	Vii
LISTA DE TABLAS	Viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 OBJETIVOS	8
1.3 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	9
1.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	11
1.5 DEFINICION DE TERMINOS	12
 CAPITULO II	
REVISIÓN DE LA LITERATURA	
2.1 La Modernización de la Administración Pública a nivel Internacional.	14
2.2 Antecedentes de Modernización Administrativa en México	18
2.3 Evolución de la Modernización en la Administración de SAGARPA.	34
 CAPITULO III	
METODOLOGIA	37
3.1 Sujeto	39
3.2 Materiales	42
3.3 Procedimiento	44

CAPITULO IV	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
CAPITULO V	
CONCLUSIONES	
5.1 Resultados	70
5.2 Recomendaciones	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APENDICE 1	
APENDICE 2	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de empleados	41
Tabla 2	Sexo	45
Tabla 3	Edad	46
Tabla 4	Nivel de Estudios	47
Tabla 5	Contratación laboral	47
Tabla 6	Antigüedad en la dependencia	48
Tabla 7	Antigüedad en el puesto	49
Tabla 8	Adscripción	50
Tabla 9	Conocimiento de programas	50
Tabla 10	Cuales programas conoce	51
Tabla 11	Medio de Difusión	52
Tabla 12	Capacitación	52
Tabla 13	Capitacion en ISO9000	53
Tabla 14	Capacitación en INTRAGOB	54
Tabla 15	Capacitación en PROMAP	54
Tabla 16	Capacitación en análisis de procesos	55
Tabla 17	Importancia de aplicación de criterios de los programas	55
Tabla 18	Conoce la política de calidad	56
Tabla 19	Comprende la Política de calidad	57
Tabla 20	Evaluación de su trabajo	58
Tabla 21	Cada cuanto tiempo se evalúa su trabajo	58
Tabla 22	La evaluación considera aspectos de calidad en el trabajo	59
Tabla 23	Conoce el resultado de la evaluación	60
Tabla 24	Conoce procedimiento escrito de sus funciones	61
Tabla 25	Medio de difusión del procedimiento	62
Tabla 26	Comprende el contenido del procedimiento escrito de funciones	62
Tabla 27	Instalaciones	63
Tabla 28	Equipamiento	64
Tabla 29	Material de Oficina	64
Tabla 30	Horario	65
Tabla 31	Capacitación	66
Tabla 32	Salario y prestaciones	66
Tabla 33	Trabajo en equipo con otros departamentos	67
Tabla 34	Comunicación con los superiores	68
Tabla 35	Aportaciones tomadas en cuenta	68
Tabla 36	Relaciones con compañeros de trabajo	69

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1	Distribución de empleados	41
Fig. 2	Sexo	45
Fig. 3	Edad	46
Fig. 4	Nivel de Estudios	47
Fig. 5	Contratación laboral	47
Fig. 6	Antigüedad en la dependencia	48
Fig. 7	Antigüedad en el puesto	49
Fig. 8	Adscripción	50
Fig. 9	Conocimiento de programas	51
Fig. 10	Cuales programas conoce	51
Fig. 11	Medio de Difusión	52
Fig. 12	Capacitación	53
Fig. 13	Capitación en ISO9000	53
Fig. 14	Capacitación en INTRAGOB	54
Fig. 15	Capacitación en PROMAP	54
Fig. 16	Capacitación en análisis de procesos	55
Fig. 17	Importancia de aplicación de criterios de los programas	56
Fig. 18	Conoce la política de calidad	56
Fig. 19	Comprende la Política de calidad	57
Fig. 20	Evaluación de su trabajo	58
Fig. 21	Cada cuanto tiempo se evalúa su trabajo	59
Fig. 22	La evaluación considera aspectos de calidad en el trabajo	60
Fig. 23	Conoce el resultado de la evaluación	61
Fig. 24	Conoce procedimiento escrito de sus funciones	62
Fig. 25	Medio de difusión del procedimiento	63
Fig. 26	Comprende el contenido del procedimiento escrito de funciones	63
Fig. 27	Instalaciones	63
Fig. 28	Equipamiento	64
Fig. 29	Material de Oficina	65
Fig. 30	Horario	65
Fig. 31	Capacitación	66
Fig. 32	Salario y prestaciones	67
Fig. 33	Trabajo en equipo con otros departamentos	67
Fig. 34	Comunicación con los superiores	68
Fig. 35	Aportaciones tomadas en cuenta	69
Fig. 36	Relaciones con compañeros de trabajo	69

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos de modernización administrativa en México constatan la búsqueda permanente de fundamentos teóricos-metodológicos, estrategias y mecanismos administrativos para instrumentarla, a fin de romper con las concepciones anteriores de modernización, basadas en disposiciones jurídicas y en el eficientismo.

A través del tiempo la administración pública ha realizado tres actividades fundamentales: mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social. Para cumplir con estas actividades, mas aún cuando se trata de nuevas necesidades de una sociedad en evolución, la administración pública moviliza un gran conjunto de organismos, estructuras, personas y recursos, que enfrentan problemas de organización. De la preocupación que el sector público tiene por resolver los problemas organizacionales y de adecuación a las nuevas tareas que impone el desarrollo económico y social, surgió la necesidad de introducir técnicas administrativas destinadas a mejorar el funcionamiento de la administración pública (Quiroga, 1999).

La modernización administrativa pública adquiere relevancia a partir de 1983, sirviendo de apoyo para ésta el funcionamiento del sistema de planeación, vinculando la planeación administrativa, económica y social, la orientación de las actividades de la administración pública fue establecida mediante la planeación nacional, sectorial, regional e institucional. Simplificar trámites acerca del usuario de servicios con el gobierno, fue una medida relativamente sencilla en la que los servidores públicos mostraron confianza disminuyendo los requisitos para ayudar a la ciudadanía: y ésta por su parte, se benefició en tiempo y costo cuando obtuvo el servicio que solicitó. Los programas de modernización más eficaces, siempre mejorarán la imagen de quien trabaja en la administración pública, y el usuario responderá mejor si se confía en él. Esos programas fueron planteados de tal manera que no hubiera en ellos ningún rebuscamiento o falsa salida,

porque sin son inaplicables, esto repercutiría violentamente en quienes pretendieron disfrazar soluciones y fórmula demagógicas (Poder Ejecutivo Federal, 1983).

En 1985 el Presidente hizo una evaluación del programa de la que resultaron logros insuficientes, e insistió a sus colaboradores en profundizar en sus respectivos programas, ya que la modernización administrativa ya no se sostenía como propósito autónomo, sino como un elemento que junto con otros, procuraba hacer eficiente el aparato productivo del Estado

La estrategia para el logro de los objetivos de la Administración 1988-1994) se estableció en la modernización de México, la modernización de la estructura básica de la sociedad y de aquellas prácticas que alimentan es una tarea en la que están inmersas la gran mayoría de las naciones del mundo. A la vez el empeño de renovar las instituciones democráticas y transformar los aspectos de la cultura política que reproduce jerarquías y nutre rigideces discordantes con la movilidad de las sociedades mismas.

Se estableció la estrategia de modernización como una iniciativa de nuestra generación para defender y proyectar nuestra identidad de futuro y alcanzar nuestras metas nacionales (Poder Ejecutivo Federal, 1989).

Sin embargo durante ese sexenio no hubo avances en cuanto a modernización del aparato público se refiere, la prioridades del se concentraron en fomentar el libre comercio y la actividad industrial.

Dentro de los programas sectoriales implementados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se incluyó el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) y un apartado que habló de la Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública Federal, donde se habló del papel de la administración pública, desempeñando un papel esencial para el desarrollo del

país. Una administración pública accesible, moderna y eficiente como un reclamo de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del avance democrático (Poder Ejecutivo Federal, 1995).

Para lograr la modernización se creó la unidad de Desarrollo Administrativo, que era la responsable de promover y facilitar el proceso de análisis, formulación de propuestas y acciones de mejora y su instrumentación, para lo cual se formaron en las dependencias federales los llamados equipos de mejora que eran los responsables de dirigir sus esfuerzos hacia el análisis e identificación de áreas de oportunidad en los procesos prioritarios definidos previamente.

Los llamados procesos prioritarios se evaluaron por medio de técnicas administrativas y metodologías específicas que apoyaran la identificación, revisión, análisis y rediseño y/o mejora de los procesos.

Sin embargo esta información no bajó más allá de los niveles altos y medios de las dependencias que fueron quienes formaron los equipos de mejora, por lo que resultó inaplicable para lo que fue creado: modernizar la administración.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se estableció como misión del Poder Ejecutivo que México sea uno de los países líderes en la promoción de un desarrollo integral que llegue a toda la población. Dentro de las acciones a implementarse se establece la necesidad de un buen gobierno, mediante la implantación de prácticas y procesos que permitan tener un gobierno inteligente, eficaz, efectivo, que haga más y cueste menos, así como la innovación en todos los planos de la vida nacional incluyendo el plano de la administración del gobierno, que nos permita mejorar lo que se ha estado haciendo y que se produzca un valor agregado a la sociedad (Poder Ejecutivo Federal, 2001).

La innovación de la Administración Pública se traduce en la búsqueda de certificación del servicio que proporciona la

administración pública, por normas internacionales como es el ISO9001, el INTRAGOB que es un modelo de dirección por calidad total de la red de calidad del gobierno federal, el cual toma como base la certificación de ISO9000 hasta llegar a la dirección por calidad total, sistema que actualmente se está implantando en las dependencias del gobierno federal.

Como dependencia del Ejecutivo Federal la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) ha implantado todos los mecanismo de modernización mencionados anteriormente según la época de que se trate, sin embargo no se refleja mejora alguna en los procedimientos administrativos, por lo que resulta indispensable evaluar la forma como han sido aplicados para ver si es por deficiencias de aplicación o porque la información no fluye a los niveles bajos de la estructura de la dependencia que son quienes ejecutan las labores de operación.

El estudio a elaborarse será de tipo descriptivo ya que el propósito es analizar como se han manifestado y se manifiestan los procesos de modernización administrativa en una dependencia de la Administración Pública Federal, como es la SAGARPA a nivel delegación en el estado de Baja California.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo se enfoca en la evaluación de los programas de modernización implementados en una dependencia del ejecutivo federal como es SAGARPA, sin embargo el problema no es exclusivo de dicho organismo ya que debido al permanente proceso de evolución y mejoramiento de los mecanismos para administrar y promover el desarrollo de diversas naciones, mediante la utilización de sus aparatos administrativos públicos como instrumento estratégico para otorgar mayor competitividad a sus respectivas economías, impulsar sus sectores productivos y promover la participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental, asimismo actualmente se cuenta con una sociedad más informada, más participante y crítica, que reclama con vehemencia la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y en el uso de los recursos públicos; por lo que resulta necesario un replanteamiento continuo de la acción gubernamental para atender de manera más eficiente, efectiva, oportuna y con calidad, las diversas necesidades de la población.

A pesar de que en México se han realizado múltiples acciones encaminadas a hacer más eficiente la organización y funcionamiento de la administración pública, acrecentando su capacidad de respuesta y a redefinir su intervención en los sistemas que configuran la sociedad, al moldear, adicionar o disminuir estructuras y procesos para atender y satisfacer los requerimientos de los ciudadanos, responsabilidad que requiere acciones de calidad sistemáticas y congruentes, es necesario estar conscientes del reto que significa ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad (Poder Ejecutivo Federal, 1998).

Como dependencia del Ejecutivo Federal SAGARPA ha implantado mecanismo de modernización como se mencionó anteriormente según la época de que se trate, sin embargo no se refleja mejora alguna en los procedimientos administrativos, por lo que resulta indispensable evaluar la forma como han sido aplicados para ver si es por deficiencias de aplicación o porque la información no fluye a los niveles bajos de la estructura de la dependencia que son quienes ejecutan las labores de operación, otra vertiente sería que los instrumentos de modernizar la dependencia se toman como una obligación impuesta por el gobierno central y a nivel estado no se toma conciencia de una aplicación general evaluando periódicamente su instrumentación. El identificar las limitaciones y deficiencias administrativas actuales así como las causas que lo generan, es vital para poder hablar de una modernización administrativa en la Delegación SAGARPA en Baja California.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta General:

¿Los programas de modernización administrativa se han difundido a todos los niveles jerárquicos de la Subdelegación administrativa, el alcance de su aplicación ha trascendido derivándose en la prestación de un mejor servicio, existen indicadores que midan la aplicación del programa, los procesos de trabajo son claros y se provee al personal de los recursos necesarios para cumplir con la aplicación de los programas?

Preguntas específicas:

1. ¿Los programas de modernización administrativa, se han difundido a todos los niveles jerárquicos de la Subdelegación Administrativa?
2. ¿El alcance de aplicación de los programas de modernización administrativa de la SAGARPA ha trascendido a todos los niveles de la Subdelegación Administrativa, de tal manera que se otorgue un mejor servicio?
3. ¿Existen indicadores estratégicos y del desempeño para evaluar la aplicación del programa?
4. ¿Los procesos de trabajo son claros y bien definidos, de tal forma que el personal conozca el alcance de sus responsabilidades y no se dupliquen actividades?
5. ¿Se provee al personal de los recursos necesarios para realizar su trabajo?

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Evaluar la difusión, aplicación y seguimiento de los programas de Modernización Administrativa implementados en la Subdelegación Administrativa de SAGARPA en el Estado de Baja California, en relación con la eficiencia del servicio proporcionado.

Objetivos Específicos:

1. Verificar la difusión en todos los niveles de la estructura organizacional de la SAGARPA de los diferentes programas de modernización que se han implantado.
2. Analizar el alcance de aplicación de los programas de modernización de la administración, y si éste se refleja en la prestación de un mejor servicio.
3. Verificar que existan indicadores que evalúen la aplicación de los programas de modernización.
4. Analizar si la aplicación de los programas de modernización se reflejan en procesos de trabajo claros, definidos y segregados por áreas de responsabilidad.
5. Evaluar si existe una adecuada provisión de recursos para que el personal pueda desempeñar mejor sus funciones.

1.3 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Lograr un cambio en una organización del Sector Público como es SAGARPA no es fácil, y mucho menos inmediato, sin embargo la reforma administrativa es vital si pretendemos ofrecer un servicio que satisfaga realmente al ciudadano y que contribuya a la productividad de la sociedad.

El gobierno requiere una modernización administrativa de fondo, una nueva manera de pensar, trabajar; una modificación en sus procesos, ya que no son aptos para la nueva realidad, una realidad donde la ciudadanía está más informada, por lo que exige servicios públicos de calidad (Roel, 1996).

En la SAGARPA a pesar que se han implantado mecanismos de modernización no se refleja mejora alguna en los procedimientos administrativos, por lo que resulta indispensable evaluar la forma como han sido aplicados los programas de modernización administrativa en función de la eficiencia del servicio que se proporciona actualmente, y de encontrarse deficiencias estas se corrijan para que realmente exista un servicio de calidad a la ciudadanía que lo solicita.

Se consideró importante evaluar el área administrativa de la Delegación ya que representa el sistema sanguíneo de la dependencia y sin su cooperación es difícil alcanzar una cultura de calidad en el resto de la misma, debido a que es la que provee los recursos humanos, materiales y financieros para el funcionamiento de los programas operativos de la SAGARPA.

Al realizarse la evaluación de cómo se han implementado los programas de modernización en la SAGARPA, se pretende encontrar las causas que originan que dicha modernización no se refleje en la eficiencia del servicio a proporcionar lo que nos podrá dar un panorama de si estos programas han sido aplicados correctamente en toda la delegación o si bien sólo se enfocan a capacitar al personal de mandos superiores y medios de la dependencia, lo que origina que al no fluir la información al grueso del personal que es el que da la cara al proporcionar el servicio, éste sea percibido por los usuarios como ineficiente y burócrata. Esto nos permitirá enfocar si el problema principal radica en las personas o en los procesos de trabajo.

1.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio efectuado, como se ha mencionado a lo largo del documento se realizó exclusivamente en la Subdelegación Administrativa de la SAGARPA en el Estado de Baja California, ubicando dentro del mismo las unidades de Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros de la ciudad de Mexicali, ya que son las que consolidan toda la información de la Delegación Estatal, por lo que resulta una muestra que incluye a la totalidad de las operaciones.

Por lo anterior los resultados serán válidos únicamente para la dependencia donde se llevará a cabo y para las áreas estudiadas. Sin embargo puede servir como base para evaluar las Áreas operativas de la Dependencia, así como a otras Dependencias donde se haya implantado el mismo programa.

Asimismo, el tiempo en que se llevará a cabo el estudio será durante el segundo trimestre del año 2004, por lo que análisis posteriores pueden variar derivado del avance que se de en la Administración de la Dependencia.

1.5 DEFINICION DE TERMINOS

Modernización Administrativa. **Proceso técnico-administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de la dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo, y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos. (Quiroga, 1999).**

Calidad. La calidad es una cultura de trabajo y de vida que busca hacer bien las cosas desde la primera vez. (Novelo, 2000).

Delegación Estatal. **Se entenderá por delegación estatal, la representaciones de una Secretaría de Estado en cada Entidad Federativa del País, con las atribuciones y obligaciones que le delega la misma.**

Subdelegación Administrativa. **Se entenderá por subdelegación administrativa, el área de una delegación estatal a la que se delegan o transfieren las obligaciones de la administración de recursos humanos, materiales y financieros.**

Plan Nacional de Desarrollo. Es la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, política y social y cultural, tiene como propósito transformar la realidad económica del país, de

conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la Ley le confieren. (Poder Legislativo Federal, 2001).

Procesos Prioritarios. Se entenderá por procesos prioritarios, al conjunto de sistemas y procedimientos (materiales, máquinas, personas, ambiente laboral) empleados para producir el servicio principal de una dependencia.

ISO9000. Organización internacional para la estandarización y 9000 es un número asignado por la misma Organización. (NMX-CC-9001-IMNC, 2000).

PROMAP.- Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (SECODAM, 1995).

INTRAGOB.- Modelo de dirección por calidad total de la red de calidad total del gobierno federal.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo se analizan los diferentes conceptos teóricos de la modernización administrativa del Gobierno Federal, así como sus objetivos, las distintas teorías que emergen de este tema y por ultimo, casos que suceden en el entorno de la Dependencia del Ejecutivo Federal objeto de Estudio.

2.1 La Modernización de la Administración Pública a nivel Internacional.

En el presente apartado se dará una breve explicación de cómo se han modernizado las estructuras gubernamentales en los países de primer mundo y en Latinoamérica.

2.1.1 El proceso de Modernización de la Administración Pública en Alemania.

Alemania es un estado federal con tres niveles de administración, la federal, regional (land) y local, al igual que México, sin embargo la diferencia estriba en que la administración está tan avanzada que no se duplican funciones, ya que la función principal de la federación es la de preparar las decisiones políticas y la legislación, mientras que las responsabilidades administrativas son de los landers (gobiernos regionales) y a los gobiernos locales les toca la tarea de los servicios sociales, instalaciones deportivas de recreación y cultura, otorgar el servicio de agua y gas, hospitales, guarderías y Transportes públicos (Gómez, 1998).

El gobierno federal de Alemania está dirigido por un canciller federal que a su vez dirige ministerios operativos, consejos de asesores y comisiones, y empresas

públicas. La administración Pública funciona sobre las bases de la descentralización, en el sentido que cada ministro es responsable de la gestión de sus propios servicios. Los organismos centrales de gestión no tienen pues, competencias tan amplias como en otros países.

Al estar delegada por el gobierno federal la aplicación de las leyes a los Lander, no es necesario que el poder federal esté representado a nivel de región (Land). Para las materias en las que la aplicación de Leyes corresponde a la Federación, se han creado instituciones o autoridades federales superiores, intermedias e inferiores.

Las reformas y tendencias recientes de Alemania se enfocan a la separación de atribuciones y responsabilidades financieras de la Administración Federal y los Lander, dándoles a éstos últimos una mayor presencia en el proceso de toma de decisiones en la Comunidad Europea.

Se ha establecido la gestión de la actuación del gobierno cuyo propósito es el de analizar los problemas de medición del desempeño en las organizaciones del sector público, sobre todo en lo que se refiere a eficiencia, eficacia, y calidad de los servicios, y receptividad a la demanda, y estudia los elementos adecuados para integrar consideraciones de desempeño en la gestión de las organizaciones públicas. Todo esto supone que indicadores de actividad y puntos de referencia sean previamente definidos, incluyendo la variable de calidad para reforzar las reformas.

Las estructuras administrativas del sector público han evolucionado de tal forma que las funciones de prestación de servicios operativos se han transferido a órganos subordinados. Lo que concluye en una reducción de estructuras, así como la fusión de diversos organismos federales desconcentrados. La

privatización también constituye un eje fundamental de la estrategia adoptada, descentralización a los niveles de los servicios administrativos y la reducción de niveles jerárquicos; en general, se observa una tendencia a otorgar mayor libertad de gestión a la municipalidad.

2.1.2 El proceso de Modernización de la Administración Pública en Estados Unidos de Norteamérica.

El gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica está constituido por tres niveles de gobierno: La administración Federal (civil), la administración de los Estados y la administración Local (condados, municipios), en los tres niveles de administración, los representantes electos tienden a considerarse mediadores del pueblo como sus representantes (Gómez, 1998).

Las reformas y tendencias recientes, como en otros países occidentales, en los últimos diez años la administración federal ha emprendido un importante programa de mejora de la gestión, debido en gran parte a iniciativa del presidente de William Clinton. Se ha realizado un esfuerzo especial para modernizar los sistemas y las prácticas financieras con objeto de situarlas a un nivel comparable al de las empresas más eficientes, para simplificar los procesos administrativos y reducir su costo y así mejorar la eficacia de los programas de prestación de servicios al público.

Los esfuerzos de modernización se han concentrado en el rediseño de sistemas de gestión financiera, de procedimientos y reglas de contratación de adquisición de sistemas informáticos, de inculcar la productividad de los trabajadores y reducir las posibilidades de fraude y despilfarro en las operaciones administrativas. En el marco de las nuevas tendencias en el estudio de la administración pública, se ha establecido la planeación estratégica, evaluación de los programas, reformas a

los sistemas de remuneración y de gestión del personal en el ámbito federal y la búsqueda de modelos alternativos en materia presupuestaria. Asimismo se han realizado esfuerzos para la desregularización de la administración y privatización de servicios.

El gobierno federal de los Estados Unidos ha procurado transformar las agencias en organizaciones ligeras y flexibles enfocadas a la evaluación del desempeño, evaluación de resultados de programas y no sólo de los recursos erogados sino a la conversión del estado en comprador y gerente eficaz sobre todo en cuanto a sistemas complejos de información, y a reducir los presupuestos federales, de lo anterior deriva la premisa de “que funcione mejor y cueste menos”. Lo que concluye en crear una administración que proporcione servicios de calidad a la población, sobre la base de los principios derivados de la evaluación general de resultados y actividades del gobierno federal (National Performances Review) consistente en: acordar prioridad al consumidor (contribuyente), dar a los empleados federales los medios para lograr los resultados esperados, reducir los procesos burocráticos y enfocarse en lo esencial.

La reforma administrativa de la gestión pública de los Estados Unidos se desenvuelve en seis ejes principales los cuales van desde la racionalización de la administración, la restructuración de agencias con el propósito de crear estructuras descentralizadas de gestión, la creación de servicios piloto en los que los empleados de la federación son dispensados de respetar las normas establecidas para lograr objetivos, la instauración de un consejo de gestión del presidente, la prioridad del cliente aspecto que se basa en un programa en un programa de mejora de los servicios a partir de la opinión de los usuarios y obliga a las agencias de gobierno a definir normas de calidad y de evaluación y al mismo tiempo proporciona a los empleados los medios deseados para obtener resultados y por último en la puesta en marcha de organizaciones fundadas en el

desempeño y la competitividad, con el propósito de mejorar los servicios administrativos.

2.2 Antecedentes de Modernización Administrativa en México

Para cumplir con sus funciones y actividades, derivadas de las nuevas necesidades de una sociedad en evolución, la administración pública moviliza un gran conjunto de organismos, estructuras, personas y recursos, que enfrentan problemas de organización. De la preocupación que el sector público tiene por resolver los problemas organizacionales y de adecuación a las nuevas tareas que impone el desarrollo económico y social, surgió la necesidad de introducir técnicas administrativas destinadas a mejorar el funcionamiento de la administración pública.

2.2.1 Evolución de la Administración Pública

En México, antes del periodo revolucionario, la administración pública ejecutaba las políticas del Estado a través de las estructuras administrativas tradicionales: las secretarías del Estado; ahora se ejecutan al utilizar nuevas formas de organización, como son los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos y las sociedades nacionales de crédito. Estas nuevas formas de organización crecieron a tal punto que de 3 que existían en 1917, aumentaron a poco más de 900 en 1984. Sin embargo, la intervención del Estado en la economía se realizó en forma desordenada y coyuntural, sin obedecer a un plan determinado y deliberado, lo que ocasionó que la administración paraestatal creciera en las mismas condiciones (Quiroga, 1999).

Algunas de las nuevas tareas del Estado son el control del crecimiento urbano, la disminución de la contaminación ambiental, el ordenamiento del territorio, la descentralización y la planeación del desarrollo. Para que el

Estado asuma su nuevo papel de orientador y promotor del desarrollo necesita contar con una administración pública moderna, es decir, una administración pública con una mentalidad de innovación y de cambio, con técnicas administrativas específicas y acordes con el avance tecnológico general, con estructuras y procedimientos adecuados y servidores públicos capacitados. Es en este contexto donde surgen los esfuerzos de mejoramiento, racionalización y modernización de la administración pública. Dentro de esta concentración, el Estado pretende que la administración pública se convierta en un instrumento fundamental del desarrollo económico y social. Así, el marco general de la fundación de organización y métodos es la modernización de la administración pública.

Los esfuerzos para adecuar las estructuras administrativas a las nuevas tareas del Estado se iniciaron desde 1821, al emitirse el Reglamento de Gobierno que facultaba a los ministros para proponer reformas y mejoras de las técnicas y procedimientos administrativos en los ministerios a su cargo.

De 1821 a 1917, las modificaciones al aparato administrativo se realizaron al basarse en disposiciones jurídicas. Por ejemplo, en 1836 se expidieron las Siete Leyes Orgánicas Constitucionales y en 1891 se emitió un decreto para el procedimiento de distribución de funciones en las secretarías de Estado. En 1917 se crearon los departamentos administrativos y en esa época se asignaron las funciones de modernización administrativa al departamento de contraloría, que luego fueron absorbidas por el departamento del presupuesto de la Federación y después por la oficina técnica fiscal y del presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Durante este periodo se puede constatar que las funciones de modernización administrativa se fundamentaron más en el derecho, en la contabilidad y el control que en las técnicas administrativas.

En 1935 se crearon las comisiones de eficiencia que servían para proponer modificaciones internas de las secretarías. En 1943 se creó una comisión

intersecretarial encargada de formular un plan coordinado de modernización de la administración pública. Con la Ley de Secretarías de 1946 se creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa que fungió como órgano central de organización y métodos, coordinando a las dependencias. En 1958 se creó la Secretaría de la Presidencia que absorbió las funciones de modernización administrativa de la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

Se requiere globalizar y proveer un macro referencial a los intentos de modernización administrativa aislados y esporádicos.

2.2.2 Inicios de la modernización

No fue sino hasta 1966, mediante la creación de la comisión de administración pública cuando se iniciaron y sistematizaron los esfuerzos de modernización administrativa con la intención de realizar en forma permanente la revisión y modificación de las estructura administrativas del sector público.

Para modernizar el aparato administrativo se puede utilizar en la práctica tres tipos de procedimientos:

Primero: implantar un programa de experimentación, es decir, antes de llevar a cabo un programa global de modernización administrativa, se experimenta con nuevas estructuras administrativas o procedimientos de trabajo mediante una disposición jurídica, y ya que en la práctica, se observa si las innovaciones dan buenos resultados.

Segundo: la modificación completa de un órgano administrativo cuando el servidor público cuenta con suficiente poder y credibilidad. El cambio repentino de golpe,

sólo lo puede practicar un nuevo régimen político, un nuevo secretario de Estado, un nuevo director general, en el momento en que entra en funciones.

Tercero: implantar un sistema permanente de modernización administrativa, es decir, una estructura administrativa, metodológica e instrumentos administrativos, en la cual se revise constantemente la organización de la Administración Pública para hacerla compatible con la evolución de las tareas del Estado. Los tres procedimientos pueden ponerse en práctica de manera separada o combinada.

En México, el sistema permanente de modernización administrativa se inició en 1965 al crearse la comisión de administración pública en el seno de la Secretaría de la Presidencia.

En efecto, el planteamiento inicial era que toda modernización administrativa debía referirse a los programas sustantivos de gobierno, puesto que no se concebía como un fin en sí misma. Surgió entonces el problema de reconocer la más conveniente, es decir, si formular un programa de modernización administrativa que orientara los trabajos para el establecimiento de la planeación o formular el plan de desarrollo y vincular el programa de modernización administrativa a los objetos del mismo.

El Gobierno Federal tomó la decisión de establecer primero las bases del sistema de modernización administrativa, ya que algunas bases técnicas para la aplicación del sistema de planeación, como el sistema de información y estadística, no estaban suficientemente desarrolladas, los que ocurría también con otros sistemas administrativos. En adelante, los esfuerzos del Gobierno Federal se orientaron al plan de trabajo, la metodología y los alcances de la modernización Administrativa. Algunas cuestiones planteadas se refirieron al plan de trabajo, la metodología y los alcances de la modernización administrativa.

Inicialmente se decidió formular un diagnóstico del funcionamiento general de la administración administrativa. La formulación del diagnóstico estuvo a cargo a la Comisión de Administración Pública (CAP), la cual en su informe presentó los problemas detectados, sus conclusiones y propuestas. El estudio se limitó a la administración central y se dejó aparte a la administración estatal y municipal.

El trabajo de análisis, investigación y sistematización que llevó a cabo la CAP de 1965 a 1967 se basó esencialmente en el análisis de funciones, en el análisis de sistemas de y procedimientos administrativos, y en el análisis de sectores. El análisis de funciones y procedimientos administrativos, es uno de los elementos esenciales en la metodología de toda modernización administrativa, el no realizarlo puede ocasionar problemas en el momento de aplicación. El análisis de sectores se llevó a cabo para definir la forma de vinculación de la modernización administrativa con la planeación. Enseguida abordaremos estos dos puntos.

Para poner en práctica un programa de modernización administrativa es necesario definir la metodología más adecuada para el análisis y conceptualización de la administración pública.

Los investigadores administrativos buscan afinar los métodos de análisis como resultado de un estudio conceptual que permita conocer la realidad administrativa en forma exhaustiva y rigurosa.

La administración pública mexicana se ha diagnosticado y analizado bajo diferentes enfoques metodológicos dependientes de la época y del desarrollo de determinadas ciencias técnicas, así como del propósito particular de quienes se han dedicado a la problemática de la modernización administrativa.

El enfoque jurídico. Sustentó el establecimiento de un orden legal, un régimen de formalización jurídica, concedió mayor importancia a las normas que a su aplicación real, al estudio del derecho administrativo y la subordinación de la administración pública a la política, es decir, como simple ejecutora de las leyes.

Este enfoque proporcionó en un tiempo, los elementos necesarios para el estudio de la administración pública, pero a medida que el estado asumió mayor responsabilidad en la economía del país, el enfoque jurídico no bastó para explicar el funcionamiento del real aparato administrativo.

El enfoque economicista. Redujo el fenómeno administrativo al eficientismo. El criterio de la productividad y eficiencia que caracterizaba a las organizaciones privadas se introdujo al sector público para optimizar la relación insumo-producto.

El enfoque organizacional. Abordó mediante la perspectiva estructural-funcional, el problema de la modernización administrativa exclusivamente en los aspectos formales de la organización de la administración y pasó a tratar el problema de la organización bajo la perspectiva conductista, que lo consideraba relacionados estrechamente con las actitudes y comportamiento, motivaciones y expectativas, estímulos y respuestas del individuo.

El enfoque de sistemas: El análisis de la administración pública en términos de sistema sólo puede realizarse si se señalan sus límites y se aísla de su medio ambiente.

El enfoque de sistema abierto aplicado al sistema administrativo implica razonar en términos de importación de energía, transformación de dicha energía y exportación de productos, en relación con el medio. El medio de la administración pública es el sistema sociopolítico, económico y cultural que lo envuelve y de donde surgen los insumos (entradas o inputs) del sistema y donde se reciben los productos (salidas o outputs) del mismo.

El programa de modernización Administrativa que abarca el periodo de 1970 a 1976, se inició con la investigación y análisis de la estructura y funcionamiento de la Administración Pública. Se intentó determinar cuántas dependencias integran el poder ejecutivo, cuáles operaban en cada sector de actividad y cuáles poseían atribuciones normativas, de coordinación y control en los sistemas administrativos comunes o de apoyo. Los problemas detectados se referían a que los organismos administrativos no habían sido eficientes debido al tipo de procedimientos utilizados más que a los problemas de índole estructural. En cuanto a los problemas de sistemas y procedimientos, se proponían técnicas modernas de administración ya que existía un atraso considerable respecto al sector privado. Y en relación con el personal proponía crear las bases para implantar un servicio permanente de servidores públicos.

2.2.3 La modernización administrativa adquiere relevancia

La modernización administrativa pública adquiere relevancia a partir de 1983, sirviendo de apoyo para ésta el funcionamiento del sistema de planeación, vinculando la planeación administrativa, económica y social, la orientación de las actividades de la administración pública fue establecida mediante la planeación nacional, sectorial, regional e institucional. Derivado de las reformas a la constitución y la publicación de la Ley de Planeación, donde se conceden facultades al Estado para organizar el sistema de planeación que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía del país.

El programa de modernización conceptualizó la modernización administrativa como un proceso técnico-político permanente de revisión y racionalización que debía retroalimentarse en forma constante, el proceso de modernización se concibió como una tarea sistemática y continua, y sus resultados debían considerarse siempre como punto de partida para sus nuevas mejoras.

Como resultado de los fundamentos jurídicos se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, la categoría de plan se atribuye sólo al Plan Nacional y se denominan programas los elaborados sectorial y regionalmente. Este Plan no contiene metas cuantitativas, sino sólo directrices generales, que deben orientar y ordenar las actividades a nivel global, sectorial, regional e institucional.

Dentro de las estrategias que estableció el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 estableció la de un cambio estructural que involucra todo un proceso en el que se trató de reorientar y reordenar para reestablecer los equilibrios fundamentales que fueron afectados por el rápido proceso de industrialización y urbanización, o bien crear equilibrios que no se pudieron actualizar por retrasos no superados, por la desigualdad social, la ineficiencia del aparato productivo, la falta de ahorro interno y la brecha de las transacciones del país transacciones en el exterior (Poder Ejecutivo Federal, 1983).

Estableciéndose que no todo se podía lograr al mismo tiempo y con la misma intensidad durante el referido sexenio, pero se establecieron seis orientaciones generales que guiaron las acciones globales, sectoriales y regionales del Plan dentro de entre las cuales se indicó:

-Reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo para lograr un sector industrial integrado hacia adentro y competitivo hacia fuera. La reorientación industrial se sintetiza en cinco puntos:

1. Aumentar la oferta de bienes y servicios básicos

2. Incrementar el grado de integración a través del desarrollo selectivo de los bienes de capital.

3. Vincular la oferta industrial con el exterior, impulsando la sustitución eficiente de importaciones diversificadas.

4. Adaptar y desarrollar tecnologías y ampliar la capacitación para impulsar la producción y la productividad.

5. Aprovechar eficientemente la participación directa del Estado en áreas estratégicas y prioritarias para reorientar y fortalecer la industria nacional.

- Un sector agropecuario que mejore sus niveles de vida y participación social en el medio rural y asegure los alimentos básicos de la población. La estrategia enmarcada en el contexto más amplio del desarrollo rural integral contemplando cuatro orientaciones generales:

1. Otorgar seguridad jurídica a las diversas formas de tenencia de la tierra, incidiendo tanto en la continuación del reparto agrario, como en la regulación de la tenencia e impulsar la organización de los productores.

2. Mejorar los términos de intercambio del sector agropecuario con el resto de la economía y elevar el nivel de vida de la población rural.

3. Aprovechar plenamente el potencial productivo de los suelos, elevar la productividad de la tierra, reorganizar los apoyos a la producción y garantizar la soberanía alimentaria de nuestro país.

4. Articular eficientemente las actividades agrícolas, pecuarias y forestales entre sí con el sector industrial y comercial.

Por otra parte dentro del capítulo 8 del referido Plan, se habló de una modernización administrativa identificada con la racionalidad del aparato gubernamental, para la atención de los asuntos de los campesinos y la

descentralización de algunas instancias procesales y la desconcentración de personal a las oficinas foráneas fueron actividades planeadas a realizarse en corto plazo (Poder Ejecutivo Federal, 1983).

Asimismo, dentro del periodo de gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), la simplificación de procesos y sistemas se formalizó en un programa que dio base al acuerdo presidencial publicado en agosto de 1984, en el que se estableció que las dependencias y entidades de la administración pública debían proponer en un plazo no mayor de 60 días los procedimientos susceptibles de simplificarse. El acuerdo también incorporó disposiciones normativas sobre todo aquello que necesitaría tiempo para modificarse (Pardo, 1997).

Simplificar trámites acerca del usuario de servicios con el gobierno, fue una medida relativamente sencilla en la que los servidores públicos muestran confianza disminuyendo los requisitos para ayudar a la ciudadanía: y ésta por su parte, se beneficia en tiempo y costo cuando obtiene el servicio que solicitó. Los programas de modernización más eficaces, siempre mejorarán la imagen de quien trabaja en la administración pública, y el usuario responderá mejor si se confía en él. Esos programas fueron planteados de tal manera que no hubiera en ellos ningún rebuscamiento o falsa salida, porque si son inaplicables, esto repercutiría violentamente en quienes pretendieron disfrazar soluciones y fórmula demagógicas. En 1985 el Presidente hizo una evaluación del programa de la que resultaron logros insuficientes, e insistió a sus colaboradores en profundizar en sus respectivos programas, ya que la modernización administrativa ya no se sostenía como propósito autónomo, sino como un elemento que junto con otros, procuraba hacer eficiente el aparato productivo del Estado.

Dentro del período de gobierno 1982-1988 la única nueva secretaría fue la Secretaría de la Contraloría General de la Federación a la cual se otorgaron facultades para planear, organizar, coordinar el sistema de control y

evaluación gubernamental; expedir las normas que regularon el funcionamiento de instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal. Se pretendió integrar en una sola dependencia, las facultades para normar y vigilar, se transfirieron la fiscalización y control de las obras públicas y de las adquisiciones.

2.2.4 Modernización del Estado.- Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994

En los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el Estado Mexicano asumió responsabilidades y riesgos en un momento de la historia de grandes transformaciones en el mundo y en la sociedad nacional. El contexto al que debía enfrentarse reclamaba claridad en los objetivos y en la manera más apropiada para llevarlos a cabo. Obligaba a emprender con respeto a lo que nos identifica, sin titubeos pero con prudencia, los cambios requeridos para garantizar nuestra mejor defensa frente al mundo y mayor logro de nuestras aspiraciones como sociedad (Poder Ejecutivo Federal, 1989).

Se reconocieron las realizaciones históricas y la amplitud y madurez que había alcanzado la sociedad mexicana en todas las regiones del país, para lo cual implicaba una modernización del Estado para cumplir eficazmente con sus obligaciones fundamentales, garantizar el estado de Derecho y la seguridad de los ciudadanos, armonizar los intereses de todos los grupos y promover las condiciones de crecimiento que permitieran un avance significativo en el bienestar de todos los mexicanos, lo que exigía incrementar su fortaleza, ampliar las bases sociales de su acción y reconocerse como actor que no colma todo el espacio social. Por lo que proponía un Estado moderno con cabal expresión democrática del interés nacional, resumía que el Estado se modernizaba “democratizándose”.

La modernización le exigía también ser eficaz, eliminando el peso de su estructura que limitaba y en ocasiones erosionaba su capacidad de respuesta ante las obligaciones constitucionales. Estableció que la fuerza económica del Estado no radica en su tamaño ni en los ámbitos del quehacer productivo que

posee, sino en la creación de las condiciones de un desarrollo efectivo que diera base permanente al empleo y a la calidad de vida.

La estrategia para el logro de los objetivos se estableció en la modernización de México, la modernización de la estructura básica de la sociedad y de aquellas practicas que alimentan es una tarea en la que están inmersas la gran mayoría de las naciones del mundo. A la vez el empeño de renovar las instituciones democráticas y transformar los aspectos de la cultura política que reproduce jerarquías y nutre rigideces discordantes con la movilidad de las sociedades mismas.

Se estableció la estrategia de modernización como una iniciativa de nuestra generación para defender y proyectar nuestra identidad de futuro y alcanzar nuestras metas nacionales.

La modernización la implicaron hacia el exterior, con una política activa, lo que significó no esperar sino adelantar iniciativas que contribuyeran a aprovechar oportunidades para consolidar el proyecto de nación. Se crearon iniciativas políticas que contribuyeran a la distensión y al predominio de la negociación, tanto en el ámbito bilateral como multilateral, configurando un entorno más favorable para México.

Asimismo, se propusieron iniciativas económicas, técnicas y financieras que complementaran e hicieran rendir el esfuerzo interno y dieran expresión concreta a una mayor presencia de México en los mercados internacionales. Finalmente se proponían iniciativas culturales que estrecharan el conocimiento y el aprecio de otras formas de ser nacionales que enriquecieran la propia diversidad del país y proyectarla al mundo. Estas iniciativas significaron una defensa moderna de la soberanía, lo que se trató fue el asegurar a través de la acción internacional eficiente, la efectiva y permanente existencia del Estado nacional y los principios que lo constituyen. Estos principios se establecieron como guía de una política

exterior activa, responsable y congruente, que tuvo como propósito total promover siempre el interés de los mexicanos en un entorno internacional cada vez más complejo, de cambios y transformaciones, de innovaciones tecnológicas.

2.2.5 Programa de modernización Administrativa como programa sectorial del Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de los programas sectoriales implementados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se incluyó el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) y un apartado que habló de la Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública Federal, donde se habló del papel de la administración pública, desempeñando un papel esencial para el desarrollo del país. Una administración pública accesible, moderna y eficiente como un reclamo de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del avance democrático.

El desenvolvimiento de México requiere una administración pública orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía , que responda con flexibilidad y oportunidades a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas (Poder Ejecutivo Federal, 1995).

“Paralelamente, es necesario avanzar con rapidez y eficacia hacia la prestación de servicios integrados al público que eviten trámites, ahorren tiempo y gastos e inhiban discrecionalidad y corrupción. Asimismo, se requiere fomentar la dignidad y profesionalización de la función pública y proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad”

2.2.5.1 Promoción de la descentralización Administrativa

Una de las líneas prioritarias de la estrategia de modernización administrativa será el análisis, la revisión, adecuación y congruencia permanentes entre funciones, facultades y estructuras, con el fin de favorecer la descentralización y acercar la administración a la ciudadanía. 2.2.5.2 Profesionalización de los servidores públicos

Un agente central de la reforma administrativa es el propio servidor público, en los recursos humanos con que cuenta el gobierno reside el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido.

La profesionalización del servicio público permitirá dar continuidad a muchos programas de trabajo. Es necesario avanzar en la conformación de un servicio profesional de carrera que garantice que en la transición por el relevo en la titularidad de los poderes aprovechará la experiencia y los conocimientos del personal y que no interrumpirá el funcionamiento administrativo. De igual modo el servicio de carrera debe facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cada función, la adaptación de cambios estructurales y tecnológicos, y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuya a un mejor servicio a la sociedad. Un servicio profesional de carrera deberá establecer, además el código claro de ética del servidor público y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional.

La creación de un servicio profesional de carrera implica el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del servidor público y asegura que su desempeño honesto y eficiente sea condición esencial para la permanencia en el empleo. Además, el servicio de carrera permitirá establecer normas claras para que el ascenso esté basado en la capacidad y el rendimiento profesional, y que el servicio público culmine con la jubilación digna y decorosa.

2.2.5.3 Creación de sistemas de control y rendición de cuentas

En este apartado el plan nacional de desarrollo habló, recalcó la importancia de dar a los órganos encargados de fiscalizar y evaluar la gestión pública y el ejercicio del gasto, la independencia, la capacidad técnica, y la credibilidad necesarias. Lo que implicaba una reforma estructural profunda de las actividades de las instituciones y los órganos de control interno y externo de la gestión pública, y adecuarlas al marco jurídico a las necesidades de rendición puntual de cuentas a la ciudadanía.

Asimismo se propuso el crearse mecanismos de interlocución gubernamental permanente para conocer y tomar en cuenta la opinión de las organizaciones sociales acerca de los problemas nacionales y sus propuestas de solución.

Adicionalmente es preciso concertar la renovación de las prácticas y los marcos jurídicos vigentes a esa fecha, relativos a la participación gremial y política, sin menoscabo de la libertad de asociación, afiliación y participación política de las organizaciones.

2.2.5.4 PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública)

El Programa de Modernización de la Administración Pública, surgido del análisis y la consulta global realizada por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, en coordinación con las dependencias de la Administración Pública Federal, dió una orientación de la prestación de servicio con enfoque al cliente a partir de la metodología de modernización, el despliegue de estrategia y la estructura soporte. Donde cada dependencia de la Administración Pública establece compromisos de corto y mediano plazo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo para concretar, en tiempo y forma, acciones específicas de modernización.

2.2.5.5 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

Dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 en el Área de Crecimiento con Calidad se establece la necesidad de promover la productividad del sector público, donde se recalca que el sector público debe convertirse en un impulsor de la eficacia y la transformación estructural de la economía mexicana. Una forma central de hacerlo consiste en aumentar la eficiencia en el gasto y la utilización de instrumentos que promuevan el buen funcionamiento de los mercados domésticos. Esta función va más allá de la ampliación de plazos y el análisis más detallado del presupuesto federal. Se requiere transitar a presupuestos de mediano plazo y aumentar el gasto público en áreas de alto beneficio marginal, en lo económico y en lo social, como son la educación y la infraestructura básica. La productividad del sector público también requiere fortalecer la flexibilidad y autonomía para la toma de decisiones por los funcionarios del gobierno, al tiempo que se fortalecen los mecanismos para el rendimiento de cuentas y la evaluación del desempeño.

Las oportunidades de fomentar la capacitación y la flexibilidad laboral son muy grandes y los beneficios pueden ser también muy significativos. Otro medio de incrementar la eficacia del gobierno es el desarrollo de los mercados en que participa como comprador de bienes o como usuario o proveedor de servicios. La importancia de estos mercados es muy grande y su mayor transparencia puede ayudar a obtener valiosa información para la toma de decisiones de los actores privados. La adopción de contratos intragubernamentales explícitos y la ampliación de la competencia en la contratación externa de servicios permiten avanzar en la dirección señalada. El uso de indicadores de desempeño ligados a estándares bien definidos es otra forma de reforzar la productividad del gobierno (Poder Ejecutivo Federal, 2001).

Relacionado con el establecimiento de la productividad del sector público se creó el modelo estratégico de calidad gubernamental documento que establece los parámetros de medición del servicio proporcionado por el gobierno, de éste documento se deriva el INTRAGOB, que es un modelo de dirección por calidad total donde se examinan aspectos como es la madurez de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y la implantación de la cultura de dirección por calidad total del gobierno federal, cuyas bases de implantación se encuentran en los estándares del ISO9000 y del ciclo Deming, a partir de la implantación de los programas de trabajo y del análisis de los indicadores, lo que puede derivar en los ciclos de adecuación y control, ciclos de comparación referencial y ciclos de mejora e innovación, así como los valores de la calidad como son el liderazgo participativo, la vocación de servicio, el trabajo en equipo, orden y disciplina y por último el reconocimiento (Poder Ejecutivo Federal, 2001).

Este modelo parte de la certificación de ISO9000 del servicio proporcionado por las dependencias del ejecutivo federal, y siguiendo la ruta proseguir con la evaluación de los criterios de INTRGAOB que son la satisfacción del cliente, liderazgo, desarrollo del personal y gestión del capital intelectual, administración de la información y la tecnología, planeación, gestión y mejora de procesos, impacto en la sociedad y los resultados de la dependencia.

2.3 Evolución de la Modernización en la Administración de SAGARPA.

La Dependencia Federal en mención fue creada desde el 2 de Diciembre de 1842 según los registros históricos y ha sufrido diversas modificaciones estructurales en fechas posteriores hasta llegar a lo que es hoy la SAGARPA desde el mes de diciembre del 2000, que de acuerdo al decreto de creación en la Ley orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 35 le confiere entre los más importantes el despacho 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; 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; 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; fomentar los programas y elaborar normas oficiales de sanidad animal y vegetal, así como atender, coordinar, supervisar y evaluar las campañas de sanidad; procesar y difundir la información estadística y geográfica referente a la oferta y la demanda de productos relacionados con actividades del sector rural; entre otros.

En resumen la SAGARPA tiene entre sus objetivos propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de las principales funciones de la Subdelegación Administrativa se encuentran las siguientes: promover los trámites sobre nombramientos y designaciones de persona; autorizar, en su caso, las solicitudes de personal en materia de prestaciones y servicios, de acuerdo con los reglamentos vigentes; promover todas las acciones en materia de capacitación y desarrollo del personal de la Delegación; aplicar las condiciones generales de trabajo y atender la

relación con la Sección o Secciones Sindicales correspondientes; elaborar el programa anual de adquisiciones de bienes y servicios, con apego a las normas y lineamientos dictados, así como vigilar su correcta aplicación; establecer sistemas, procedimientos y servicios técnicos, administrativos, presupuestales y contables, para el manejo de los recursos de la Delegación; promover y supervisar la integración del anteproyecto del programa-presupuesto de la Delegación, así como las adecuaciones que modifiquen el destino del gasto; informar de acuerdo con las normas establecidas, del cumplimiento de los desembolsos de proyectos financiados total o parcialmente con créditos externos; ejercer el presupuesto conforme a lo autorizado y solicitar autorización de modificaciones y transferencias, en caso necesario, así como llevar el control de las líneas de crédito; llevar a cabo la formulación mensual del ejercicio del presupuesto; promover y supervisar el control de los inventarios de bienes muebles e inmuebles propiedad de la Secretaría, así como del parque vehicular asignado a la Delegación; integrar las propuestas de reestructuración orgánica, modificación, fusión o supresión de unidades de la Delegación; promover la formulación de manuales de organización, procedimientos y servicios correspondientes a la Delegación; implantar y controlar la fuerza de trabajo autorizada por unidad administrativa a la Delegación; promover y controlar la función administrativa de los Distritos de Desarrollo Rural, apoyando la desconcentración de funciones y recursos y controlar los ingresos por los servicios que a estos corresponda; promover la ejecución de los programas de descentralización, modernización, simplificación y productividad administrativa establecidos por el nivel central; promover los servicios de informática en apoyo a la Delegación, conforme a las normas establecidas para ello; promover y supervisar en el ámbito de la Delegación el sistema nacional de protección civil; promover la realización de las actividades de la Delegación relacionadas con la planeación, programación, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y acciones agropecuarias, pesquera y agroindustriales, dando difusión a la normatividad y supervisando su aplicación; aplicar las normas, sistemas y procedimientos técnicos operativos y de control

que se requieran para realizar la planeación, programación y evaluación de las actividades de la Delegación; Integrar el programa operativo anual-ampliado estatal (POA-AE) de la Delegación, así como supervisar su debido cumplimiento; intervenir en la celebración de convenios y contratos que afecten el presupuesto de la Delegación, así como los demás actos de administración, conforme a los lineamientos emitidos para tal fin; promover los servicios de vigilancia y seguridad de los bienes muebles e inmuebles, así como los valores de la Delegación (SAGARPA, 1999).

Como dependencia del ejecutivo federal SAGARPA ha implementado todos los sistemas de modernización de administrativa establecidos en el gobierno federal.

CAPITULO III

METODOLOGIA

El método de estudio a utilizado para la presente investigación es de tipo exploratorio ya que se abordará un problema o tema de investigación poco estudiado, que no ha sido analizado con anterioridad, por lo que pudiera o no incluir hipótesis, que de existir serían de carácter descriptivo. Este estudio tiene como propósito principal proporcionar evidencias de si los programas para la modernización de la administración pública federal son aplicables y si no lo son el porque de su inoperatividad.

La metodología para la elaboración del cuestionario se basa en las obras de Hernández Sampieri y cols. (1999), así como la estructura del presente documento se fundamenta en la obra de Ibáñez Brambila (1999).

La investigación se llevará a cabo en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Delegación en el Estado de Baja California, enfocándonos a la Subdelegación Administrativa y las Coordinaciones Administrativas de los Distritos de Desarrollo Rural Ensenada y Río Colorado.

La Dependencia Federal en mención fue creada desde el 2 de Diciembre de 1842 según los registros históricos y ha sufrido diversas modificaciones estructurales en fechas posteriores hasta llegar a lo que es hoy la SAGARPA desde el mes de diciembre del 2000, que de acuerdo al decreto de creación en la Ley orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 35 le confiere entre los más importantes el despacho de los siguientes asuntos: (Poder Ejecutivo Federal, 2000).

- 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. Fomentar los programas y elaborar normas oficiales de sanidad animal y vegetal, así como atender, coordinar, supervisar y evaluar las campañas de sanidad;
- 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;

En cuanto a las atribuciones de la dependencia en los estados, de acuerdo al reglamento interior de la SAGARPA, para el oportuno y eficiente despacho de los asuntos la Secretaría contará con delegaciones estatales y órganos administrativos desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados con facultades específicas para resolver sobre las materias que se les señalen y en el ámbito territorial que se determine, estos contarán con sujeción a su presupuesto autorizado con su respectiva contraloría interna.

De acuerdo a la estructura organizacional la Subdelegación Administrativa tiene encomendada básicamente la función de promover, instrumentar y supervisar la operación de los sistemas y procedimientos de administración de recursos humanos, financieros y materiales de la Delegación, de conformidad a las normas y lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor de SAGARPA.

3.1 Sujeto

El sujeto de estudio estará constituido por quienes en el mes de Abril de 2004 formen parte de la plantilla de personal de la Subdelegación Administrativa en sus Unidades de Recursos Materiales, Financieros, Humanos, Capacitación y Desarrollo e Informática, así como el personal de las Coordinaciones Administrativas de los Distritos de Desarrollo Rural.

En base a la estructura organizacional vigente de la Delegación SAGARPA en Baja California, la Subdelegación Administrativa depende directamente la Delegación Estatal, al mismo nivel que las Subdelegaciones de Planeación y Desarrollo Rural, Pesca y la Agropecuaria. De la Subdelegación Administrativa dependen a su vez, las Unidades de Recursos Materiales y Servicios Generales, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo y por último la Unidad de Informática, y tiene ingerencia a su vez en las actividades de las Coordinaciones Administrativas de los Distritos de Desarrollo Rural Ensenada y Río Colorado.

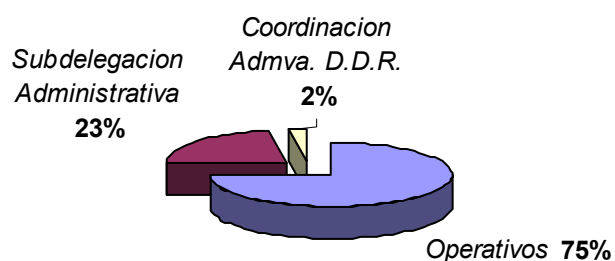
Con fundamento en el Manual de Organización de la Delegación los objetivos específicos de las Unidades que dependen de ella son entre otros: lograr que los recursos humanos con que cuenta la Delegación sean aprovechados en toda su capacidad y potencialidad, a fin de cumplir con las metas y objetivos planteados en los planes y programas; administrar conforme a la Legislación, Normas y Políticas establecidas, los recursos financieros asignados a la Delegación, a efecto de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas programadas; administrar los recursos materiales asignados a la Delegación, mediante la adquisición oportuna de los bienes y la prestación de servicios generales, proporcionando el almacenamiento adecuado de los mismos; proporcionar con oportunidad y eficiencia el servicio de informática a las áreas que integran la Delegación, así como optimizar el aprovechamiento de los Sistemas de Información mecanizados, a efecto de coadyuvar en la toma de decisiones para el cumplimiento de los programas autorizados; y por último lograr que el personal adscrito a la Delegación desarrolle sus aptitudes técnicas y operativas, a fin de elevar su productividad, así como sus conocimientos en las diferentes actividades que se desarrollan dentro de sus respectivas áreas de trabajo.

La Delegación SAGARPA cuenta con una plantilla de personal de 452 empleados, distribuida de acuerdo a la siguiente:

Tabla 1

Total de empleados Delegación SAGARPA.- Baja California.	Total de Empleados Operativos	Empleados de la Subdelegación Administrativa.	Empleados de las coordinac. Admvas. de los DDR
452	338	103	11

Fig. 1 Distribucion de empleados de SAGARPA en B.C.



La población objeto de estudio estará compuesta por los 103 empleados adscritos a la Subdelegación Administrativa y los 11 de las Coordinaciones Administrativas de los Distritos de Desarrollo Rural, formando un total de 114 empleados administrativos.

Por su ubicación geográfica, la mayor parte de los trabajadores administrativos se concentran en Mexicali, ya que los 103 empleados de la Subdelegación Administrativa y 3 de la Coordinación Administrativa del Distrito de Desarrollo Rural, 002, Río Colorado, 8 en la ciudad de Ensenada y 1 empleado en Tijuana.

Del universo de 114 empleados administrativos de SAGARAPA en Baja California, se obtendrá una muestra accidental no probabilística del 44% personas, que representan el 11 por ciento de la población total de la dependencia.

3.2 Materiales

Se realizó un cuestionario (apéndice 1), que se aplicará en forma de censo a la muestra accidental tomada, en los siguientes apartados se expondrá de forma breve los conceptos básicos que sirvieron de referencia para la elaboración del mismo.

Es importante aclarar que el cuestionario fue diseñado para aplicarse a la población específica para el presente estudio, que es la que conforma la Subdelegación Administrativa de SAGARPA y las Coordinaciones Administrativas de los Distritos de Desarrollo Rural en Baja California; lo que deriva en una utilidad de reactivos y opciones válidos exclusivamente para la obtención de información relativa a la Dependencia estudiada.

Para la elaboración del cuestionario se tomó como base el objetivo general del estudio y partiendo de los objetivos particulares se realizó un listado de preguntas para cada variable establecida en los mismos, derivándose de ello la redacción de los reactivos de acuerdo a la siguiente clasificación:

Datos Generales. Rubro que contempla aspectos demográficos generales como sexo, edad, nivel máximo de estudios, tipo de contratación laboral, antigüedad en la dependencia, antigüedad en el puesto actual, unidad a la que está adscrito.

Difusión de los Programas. Sección en la que se tomaron como base los objetivos generales de los programas de modernización y si se difundieron para

conocimiento del personal y si se otorgó capacitación para su aplicación en el trabajo diario.

Alcance de Aplicación. Además de que se difundan y capacite al personal sobre los programas de modernización es importante conocer el grado de percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la utilidad de aplicarlos en su trabajo diario, por lo que se dedicó un rubro del instrumento al análisis de ésta variable.

Evaluación de la aplicación de los Programas de Modernización. Es importante verificar que en las evaluaciones del desempeño del personal se incluya el concepto de calidad en el servicio que deriva de la aplicación de los programas de modernización administrativa, y si la capacitación no deriva en la mejora de la prestación del servicio, se le da a conocer, para corrija su forma de trabajo.

Organización de la Delegación. De acuerdo a las teorías de la calidad en las cuales se aplica la herramienta de Pareto, lo que nos deriva en que si una organización anda mal el 20 por ciento depende de las personas y el 80 por ciento de los procesos de trabajo, se consideró importante analizar si existen procesos de trabajo escritos, con instrucciones claras de responsabilidades, funciones definidas, normatividad aplicable, tiempos del proceso, etc.

Provisión de Recursos. Además de procesos de trabajo claros el personal necesita de recursos básicos para operar con efectividad y a su vez proporcionar un servicio de calidad, por lo que en la última sección del cuestionario se solicitó la percepción del personal de cuales son los recursos de los carecen y consideran indispensables para incrementar su eficiencia.

3.3 Procedimiento

Previo a la aplicación del cuestionario se aplicó una prueba piloto para verificar la claridad y por consiguiente operatividad del cuestionario, para derivar sus respuestas en datos útiles para el objeto de estudio, derivada de los resultados de la misma, se modificaron algunas preguntas que podrían sesgar los resultados.

Se solicitó al Delegado de SAGARPA en el Estado su autorización para realizar el censo al personal administrativo, y al no haber inconveniente se procedió a su aplicación con el personal seleccionado en la muestra.

Para la captura y procesamiento de la información recopilada en el censo se utilizó un manejador de bases de datos de MS-OFFICE, específicamente una hoja de calculo Microsoft Excel, debido a que no es una muestra muy grande que requiere un programa estadístico.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados del análisis de los datos obtenidos por la aplicación de un cuestionario en forma aleatoria a 35 trabajadores adscritos a la Subdelegación Administrativa y Coordinaciones Administrativas de Distritos de Desarrollo Rural de la Delegación de SAGARPA en el Estado de Baja California, con los siguientes resultados.

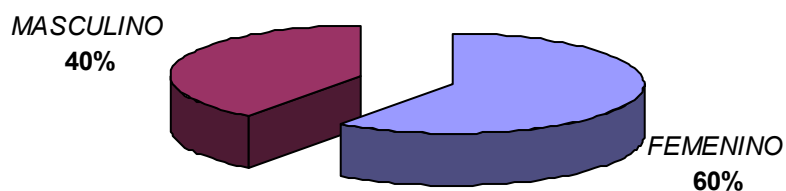
4.1.- Datos Generales.

4.1.1 SEXO, de los empleados encuestados (35), resultaron ser del sexo masculino 14 y 21 femenino ya que por generalidad las áreas administrativas se ocupan más por mujeres.

Tabla 2

SEXO	
femenino	masculino
21	14

Fig. 2 Sexo

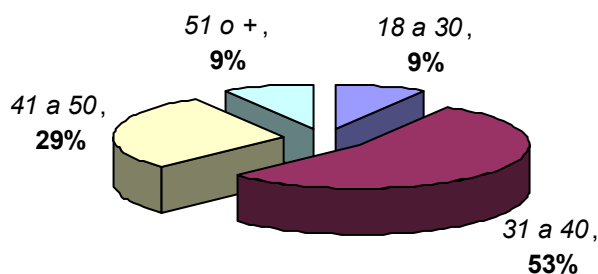


4.1.2.- RANGO DE EDADES, va desde los 18 a más de 51 años, resultando el de mayor incidencia los que se encuentran entre 31 a 40 años, siendo 19 de los 35 encuestados, que representa el 53 % del personal y el rango menor corresponde de igual forma al rango de 18 a 30 años y de 51 años o mas con un total de 3 personas para cada rango lo que representa para cada una de las series un 9 %, y el rango de 41 a 50 años represento el 29% del total con 10 empleados de esta edad.

Tabla 3

EDAD			
18 a 30	31 a 40	41 a 50	51 o mas
<u>3</u>	<u>19</u>	<u>10</u>	<u>3</u>

Fig. 3 Edad

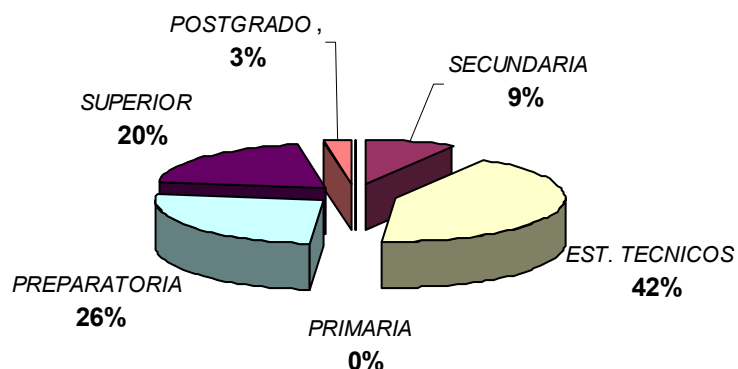


4.1.3.- NIVEL MAXIMO DE ESTUDIOS CONCLUIDO, de los 35 empleados encuestados, con relación al nivel de estudios resulto que el mas alto porcentaje se presento en las carreras técnicas con un total de 15 personas en este rango lo que representa el 42% de la muestra total el rango de menor incidencia fue el de primaria con ninguna persona dentro de esta serie y el de postgrado con una persona, los rangos intermedios con 26%, 20 % y 9% fueron el de preparatoria, superior y secundaria respectivamente.

Tabla 4

NIVEL ESTUDOS					
primaria	secundaria	tecnic	preparatoria	superior	potsgrado
0	3	15	9	7	1

Fig. 4 Nivel de Estudios

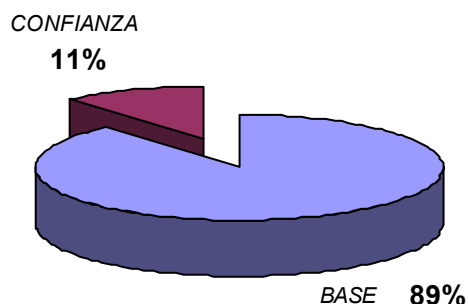


4.1.4.- TIPO DE CONTRATACION LABORAL, es importante saber la condición laboral del trabajador, ya que en base a esto podremos analizar mas objetivamente las respuestas en cuanto a si la difusión y aplicación de los programas se ha hecho a que niveles de la estructura jerárquica de la Delegación, el 89% de los encuestados fueron personal de base siendo un total de 31 empleados y solamente 4 empleados de confianza que representa el 11% de la muestra total.

Tabla 5

TIPO CONTRATO	
Base	Confianza
31	4

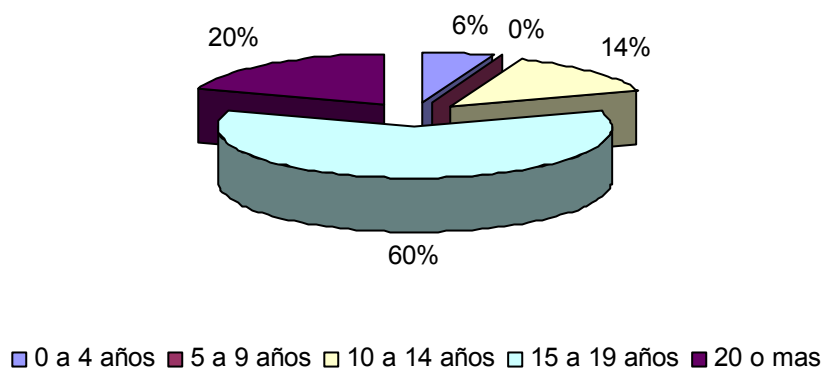
Fig. 5 Tipo de Contratación



4.1.5.- ANTIGÜEDAD EN LA SAGARPA, es un dato importante de conocer para la evaluación de los resultados ya que dependiendo de la antigüedad se justificaría el conocimiento total o parcial de los programas de modernización que se han implementado en la dependencia y el grado de compromiso hacia la aplicación de estos, del total de los empleados que contestaron el cuestionario el mayor porcentaje se concentro en una antigüedad de 15 a 19 anos de servicio lo que representa el 60% del total, 5 empleados con una antigüedad de 10 a 14 anos, 7 empleados con una antigüedad de 20 anos o mas y solamente 2 empleados con antigüedad de 0 a 4 anos representando solamente el 6% del total.

Tabla 6

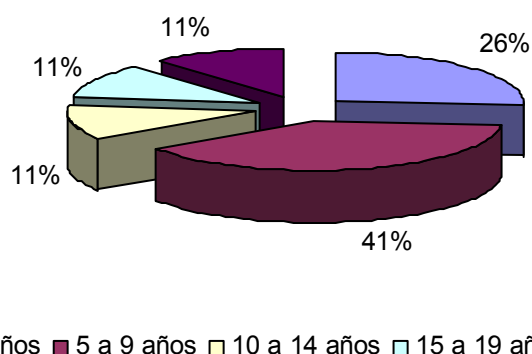
ANTIGÜEDAD EN SAGARPA				
0 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 19 años	20 o mas
2	0	5	21	7

Fig. 6 Antigüedad en SAGARPA

4.1.6.- ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ACTUAL, en este apartado el 41% del personal tiene una antigüedad en el puesto actual de 5 a 9 años siendo 14 empleados del total, el 26% de la muestra lo representan 9 empleados con una antigüedad en el puesto de 0 a 4 años, y el 33% de la muestra esta representado por 12 empleados con antigüedades de 10 a 20 años en el mismo puesto.

Tabla 7

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO				
0 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 19 años	20 o mas
9	14	4	4	4

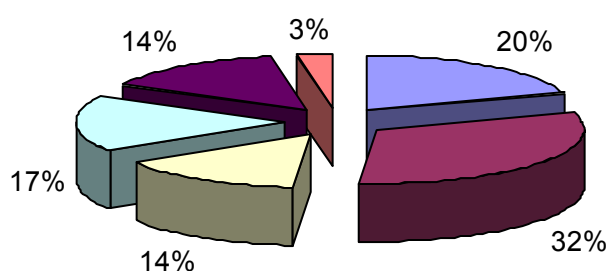
Fig. 7 Antigüedad en el Puesto

4.1.7.- UNIDAD DE ADSCRIPCION, Los empleados administrativos están distribuidos en 6 diferentes unidades, de los 35 cuestionarios aplicados, 11 se aplicaron a personal de la unidad de recursos financieros siendo un 32%, 7 de recursos humanos 20%, 6 empleados de informática 17%, 5 de recursos materiales y 5 de capacitación y en menor numero representando un 3% de la muestra se aplico a 1 empleado de coordinación administrativa.

Tabla 8

ADSCRIPCION					
REC. HUM.	REC. FIN.	REC. MAT.	INFORMATICA	CAPACITACION	COORD. ADMVA DDR
7	11	5	6	5	1

Fig. 8 Adscripción



■ REC. HUM. ■ REC. FIN. ■ REC. MAT. ■ INFORMATICA ■ CAPACITACION ■ COORD. ADMVA DDR

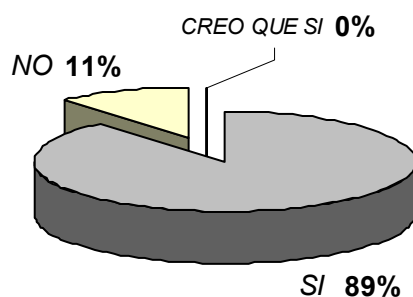
4.2 DIFUSION

4.2.1.- CONOCIMIENTO DE ALGUN PROGRAMA DE MODERNIZACION

ADMINISTRATIVA, de 35 empleados 31 manifestaron conocer algún programa de modernización lo que significa que un 89% contestó que si, y solamente un 11% representado por 4 empleados manifestaron no conocer ningún programa de modernización.

Tabla 9

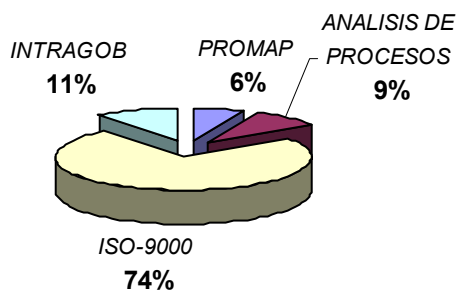
CONOC. DE PROGRAMA		
CREO QUE SI	SI	NO
0	31	4

Fig. 9 Conocimiento del Programa

4.2.2.- CUALES PROGRAMAS CONOCE, el programa que conoce mas personal es la implantación del sistema ISO9000 siendo los 35 empleados del total

Tabla 10

CUALES PROGRAMAS CONOCE			
PROMAP	ANALISIS DE PROCESOS	ISO9000	INTRAGOB
3	4	35	5

Fig. 10 Cuales Programas Conoce

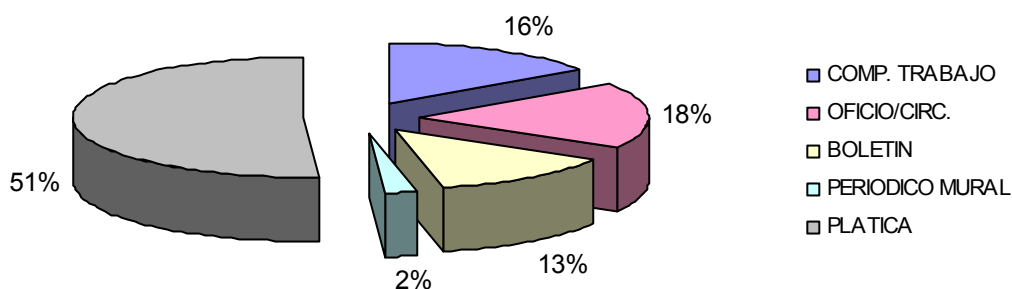
4.2.3.- MEDIO DE DIFUSION DEL PROGRAMA, En este apartado se analiza por que medio conoció el personal el programa de modernización mencionado en la

pregunta anterior, de este análisis se puede ver que el mayor número de personal lo conoció por medio de pláticas informativas representando el 51% de los encuestados, los demás medios de difusión se presentaron en porcentajes similares del 13 al 18 %.

Tabla 11

MEDIO DE DIFUSION DEL PROGRAMA				
COMP. TRABAJO	OFICIO/CIRC.	BOLETIN	PERIODICO MURAL	PLATICA
7	8	6	1	23

Fig. 11 Medio de Difusión

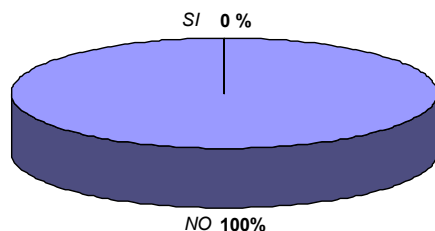


4.2.4 CAPACITACION, Una vez analizado por que medio se conocieron los programas, es importante la capacitación en estos, de este cuestionamiento el total de la muestra contesto que si ha sido capacitado.

Tabla 12

CAPACITACION	
SI	NO
35	0

Fig. 12 Capacitación



4.2.5.- PROGRAMAS EN LOS QUE HA SIDO CAPACITADO, de la evaluación resulto que el 100% de los empleados han sido capacitados en ISO9000, sin embargo en los otros programas se reduce drásticamente el número de capacitados, en INTRAGOB solo han recibido capacitación 3 personas que representan el 9% de la muestra tomada, y en análisis de procesos y PROMAP solamente se capacito una persona representado el 3% de la muestra para cada programa.

Tabla 13

CAPACITACION EN ISO 9000	
SI	NO
35	0

Fig. 13 Capacitación en ISO 9000

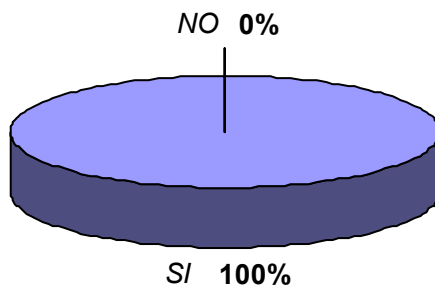


Tabla 14

CAPACITACION EN INTRAGOB	
SI	NO
3	32

Fig. 14 Capacitación en INTRAGOB

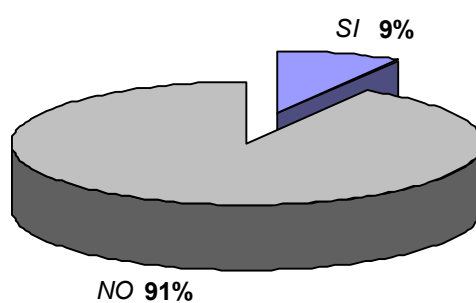


Tabla 15

CAPACITACION EN PROMAP	
SI	NO
1	34

Fig. 15 Capacitación en PROMAP

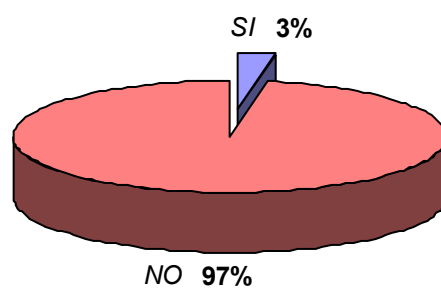
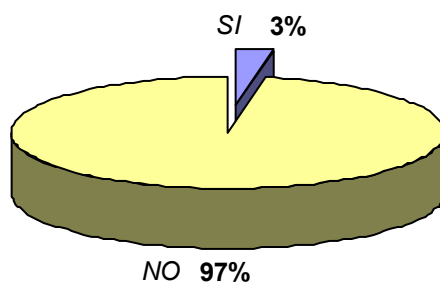


Tabla 16

CAPACITACION EN ANALISIS DE PROCESOS	
SI	NO
1	34

Fig. 16 Capacitación en Analisis de Procesos

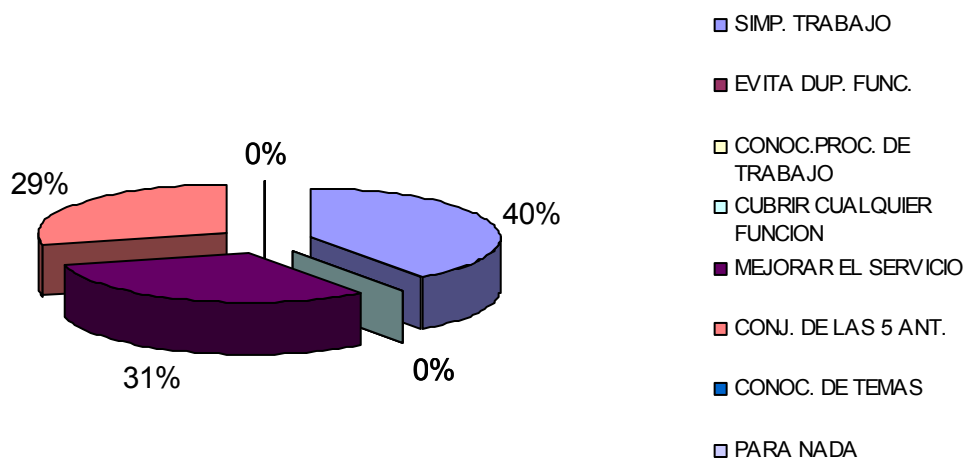


4.3.- ALCANCE DE APLICACIÓN

4.3.1.- IMPORTANCIA DE APLICAR LOS CRITERIOS, en este apartado se analizo la comprensión del personal de la importancia que tiene que para mejorar sus actividades el aplicar los criterios de un programa de modernización, de esto el 40% opino que sirve para simplificar su trabajo, el 31% opino que los programas sirven para mejorar el servicio al cliente, y el 29% que fueron 11 encuestados los que opinaron que los programas de modernización sirven para abatir varios puntos.

Tabla 17

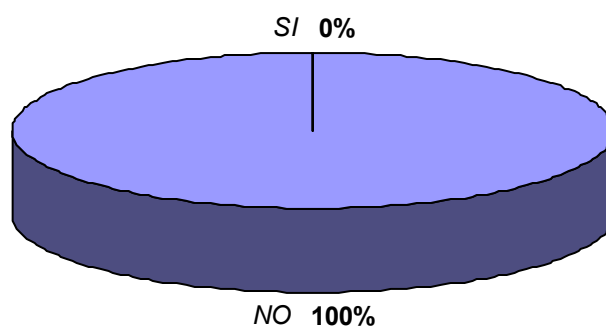
PORQUE ES IMPORTANTE LA APLICACION DE LOS CRITERIOS							
SIMP. TRABAJO	EVITA DUP. FUNC.	CONOC.PROC. DE TRABAJO	CUBRIR CUALQUIER FUNCION	MEJORAR EL SERVICIO	CONJ. DE LAS 5 ANT.	CONOC. DE TEMAS	PARA NADA
14	0	0	0	11	10	0	0

Fig. 17 Importancia de aplicar los criterios

4.3.2.-POLITICA DE CALIDAD, los 35 empleados cuestionados especificaron conocer la política de calidad.

Tabla 18

CONOCE LA POLITICA DE CALIDAD	
SI	NO
35	0

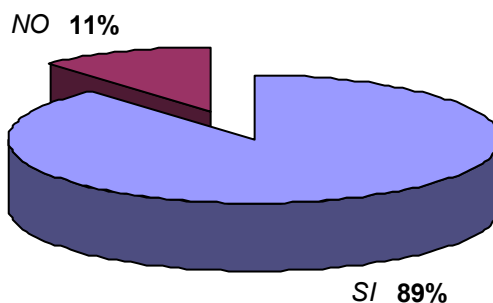
Fig. 18 Conoce la Política de Calidad

4.3.3.- COMPRESION DE LA POLITICA DE CALIDAD, una vez que todo el personal menciona conocer la política de calidad de la Delegación de la SAGARPA en Baja California, resulta importante saber si comprenden los elementos conceptuales que la conforman, derivado de esto los resultados fueron que el 89% del personal, 31 empleados comprenden la política y solo 4 no la comprenden que representa el 11% de la muestra.

Tabla 19

RECONOCE Y COMPRENDE LOS ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA POLITICA DE CALIDAD	
SI	NO
31	4

Fig. 19 Comprende la Política de Calidad



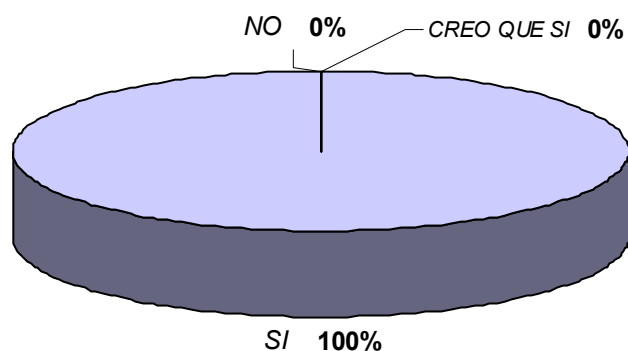
4.4.- EVALUACION DE LA APLICACIÓN

4.4.1.- CONOCE SI EXISTE EVALUACION DE SU TRABAJO, otro de los elementos a analizar es si el personal tiene conocimiento si su trabajo es evaluado en este aspecto el 100% de los encuestados respondió que si según se muestra en la tabla 21.

Tabla 20

CONOCE ALGUN METODO DE EVALUACION DE SU TRABAJO		
CREO QUE SI	SI	NO
0	35	0

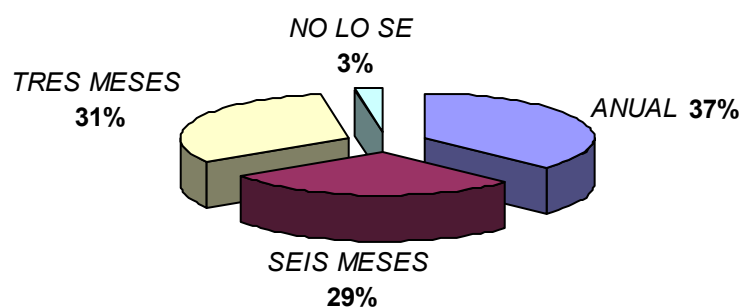
Fig. 20 Evaluación de su trabajo



4.4.2.- ¿CADA CUANTO TIEMPO SE EVALUA SU TRABAJO?, si conocen la evaluación de su desempeño también la periodicidad de esta, para validar si conocen la evaluación formal, los resultados fueron que el mayor porcentaje el 37% si conoce la periodicidad que es anual, sin embargo no es un valor significativo ya que el 31% y el 29% respondieron erróneamente.

Tabla 21

CADA CUANTO TIEMPO SE EVALUA SU TRABAJO			
ANUAL	SEIS MESES	TRES MESES	NO LO SE
13	10	11	1

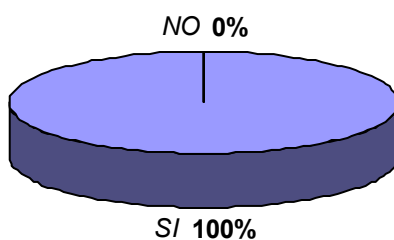
Fig. 21 Tiempo de Evaluación

4.4.3.- ¿LA EVALUACION CONSIDERA EL ASPECTO DE CALIDAD EN EL TRABAJO?, los 35 empleados saben que la evaluación considera la calidad de su trabajo.

Tabla 22

LA EVALUACION CONSIDERA ASPECTOS DE CALIDAD DE SU TRABAJO	
SI	NO
35	0

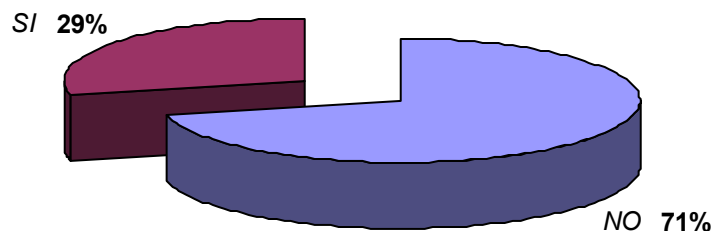
Fig. 22 La evaluación considera aspectos de calidad



4.4.4.- ¿CONOCE EL RESULTADO DE LA EVALUACION?, los resultados se muestran en la tabla 24.

Tabla 23

CONOCE EL RESULTADO DE LA EVALUACION	
SI	NO
25	10

Fig. 23 Conoce el resultado de la evaluación

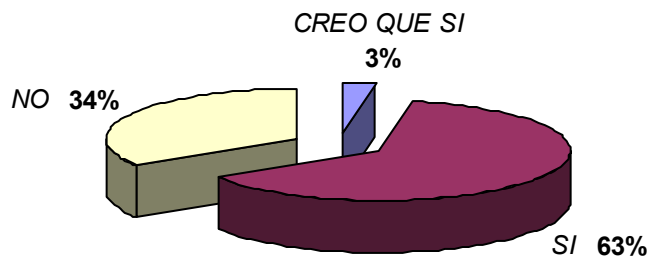
4.5.- ORGANIZACIÓN DE LA DELEGACION

4.5.1.- ¿CONOCE ALGUN PROCEDIMIENTO ESCRITO DE SUS FUNCIONES?

El personal al que se le aplicó el cuestionario respondió en función de si su unidad de trabajo cuenta con un procedimiento documentado en el sistema de calidad de ISO9000 por eso la respuesta mayoritaria fue del 63% que respondieron que si, y el 34% que no, solamente el 3% no estuvo segura de esta respuesta.

Tabla 24

CONOCE PROCED. ESCRITO DE FUNCIONES		
CREO QUE SI	SI	NO
1	22	12

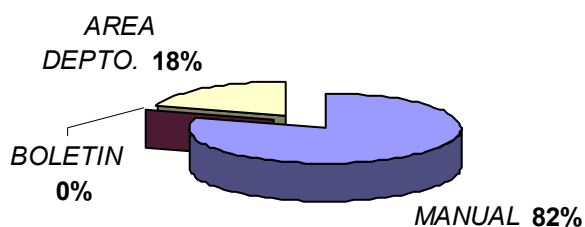
Fig. 24 Conoce procedimiento escrito de sus funciones

4.5.2.- ¿DONDE ESTA PLASMADO EL PROCEDIMIENTO ESCRITO DE FUNCIONES?, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 25

A TRAVES DE QUE MEDIO SE DOCUMENTO EL PROCEDIMIENTO		
MANUAL	BOLETIN	AREA DEL DEPTO.
28	0	7

Fig. 25 Medio de difusión del Procedimiento

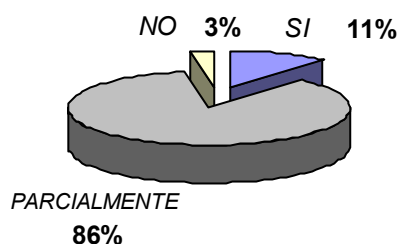


4.5.3.- COMPRENSION DEL CONTENIDO DEL PROCEDIMIENTO ESCRITO DE FUNCIONES, el personal comprende parcialmente el contenido del procedimiento ya que solo consideran un aspecto o dos del contenido de este y no el conjunto total de características que debe tener para que sea útil, los resultados se muestran en la tabla 27.

Tabla 26

COMPRENDE EL CONTENIDO DEL PROCED. ESCRITO DE TRABAJO		
SI	PARCIALMENTE	NO
4	30	1

Fig. 26 Comprende el contenido del procedimiento escrito de trabajo



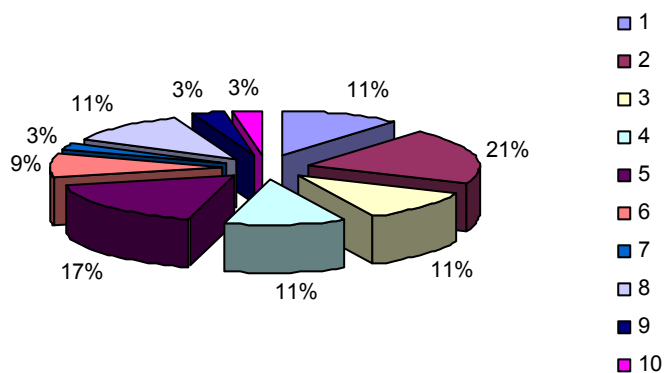
4.6 PROVISION DE RECURSOS, en este apartado se pretende conocer la percepción del personal en cuanto que es mas importante para ellos para realizar su trabajo con calidad.

4.6.1 INSTALACIONES, el 21% de los empleados (7) consideran como muy importante el contar con instalaciones adecuadas para realizar su trabajo con calidad ya que lo evaluaron como muy importante.

Tabla 27

INSTALACIONES									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	7	4	4	6	3	1	4	1	1

Fig. 27 Instalaciones

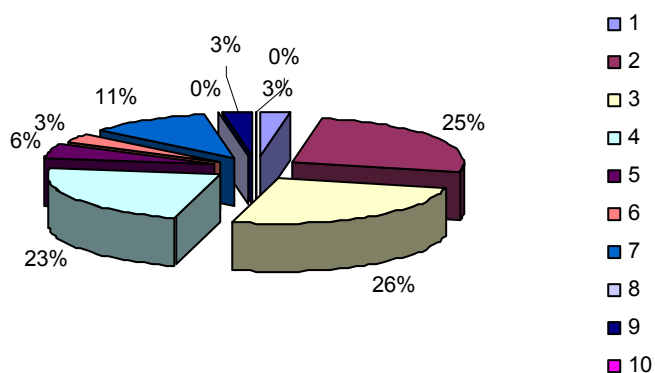


4.6.2.- EQUIPAMIENTO, el 26% de los empleados considera importante contar con el equipo adecuado para trabajar con calidad ya que lo evaluaron como muy importante.

Tabla 28

EQUIPAMIENTO									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	9	9	8	2	1	4	0	1	0

Fig. 28 Equipamiento

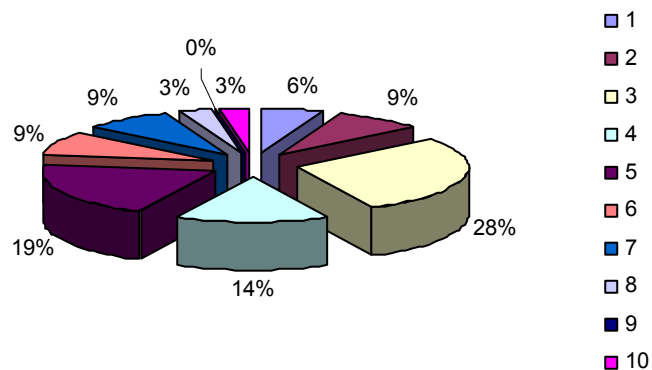


4.6.3.- MATERIAL DE OFICINA, este aspecto también fue considerado como muy importante para trabajar con calidad esto derivado de la calificación dada por 10 empleados 28% de la muestra.

Tabla 29

MATERIAL DE OFICINA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	10	5	7	3	3	1	0	1

Fig. 29 Material de Oficina

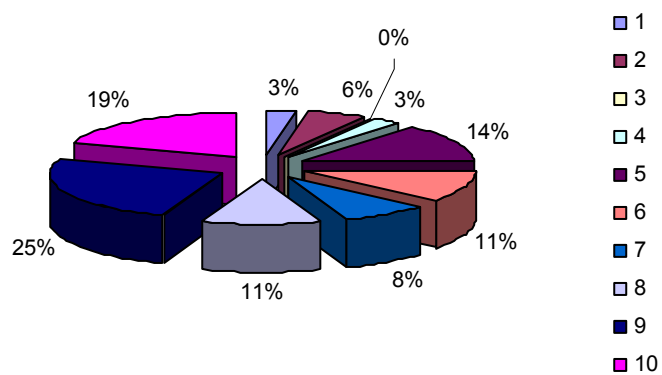


4.6.4.-HORARIO, el 25% de los empleados consideraron que este aspecto No es importante para trabajar con calidad, ya que le dieron una calificación de 9, 9 empleados de la muestra.

Tabla 30

HORARIO									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	0	1	5	4	3	4	9	7

Fig. 30 Horario

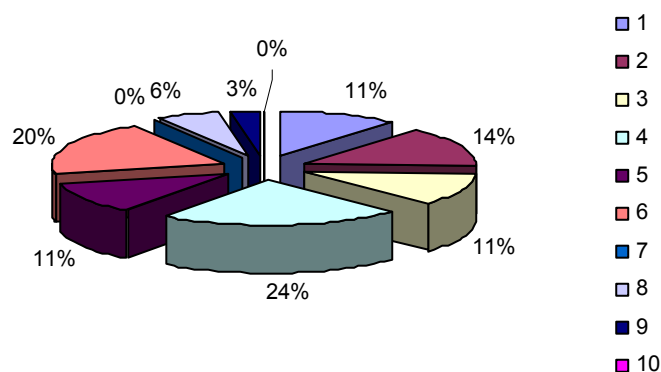


4.6.5.- CAPACITACION, el 24% de los empleados considera este aspecto como importante para trabajar con calidad.

Tabla 31

CAPACITACION									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	5	4	8	4	7	0	2	1	0

Fig. 31 Capacitación

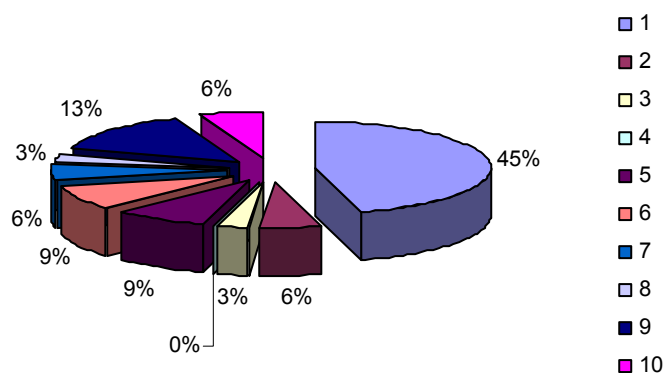


4.6.6.- SALARIO Y PRESTACIONES, el 45% de los empleados considera como Muy importante contar con un buen salario y prestaciones para trabajar con calidad.

Tabla 32

SALARIO Y PRESTACIONES									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	2	1	0	3	3	2	1	5	2

Fig. 32 Salario y Prestaciones

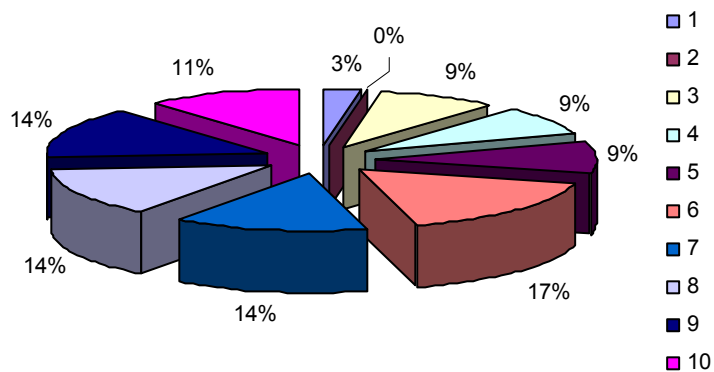


4.6.7.- TRABAJO EN EQUIPO CON OTROS DEPARTAMENTOS, el 16% de los encuestados considero poco importante este aspecto para trabajar con calidad.

Tabla 33

TRABAJO EN EQUIPO CON OTROS DEPARTAMENTOS									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	3	3	3	6	5	5	5	4

Fig. 33 Trabajo en equipo con otros departamentos

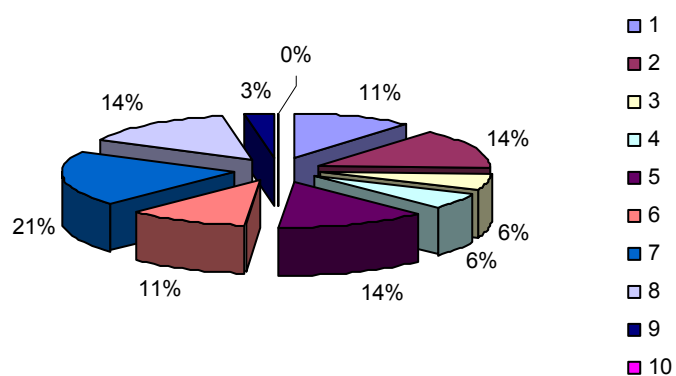


4.6.8.- COMUNICACIÓN CON LOS SUPERIORES, el 21% de los encuestados considero poco importante este aspecto para trabajar con calidad.

Tabla 34

COMUNICACION CON LOS SUPERIORES									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	5	2	2	5	4	7	5	1	0

Fig. 34 Comunicacion con los superiores

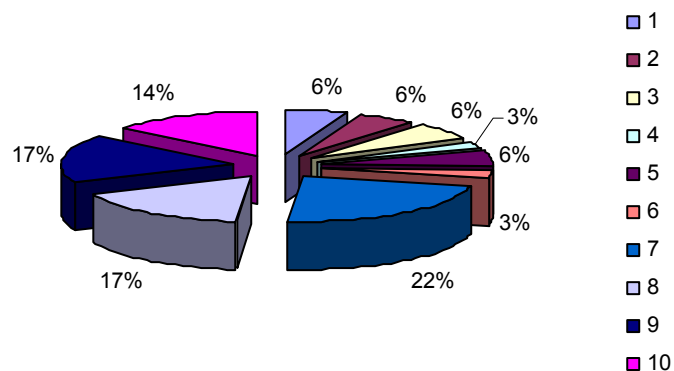


4.6.9.- APORTACIONES TOMADAS EN CUENTA, el 22% de los encuestados considero poco importante esto, para que su trabajo sea realizado con calidad.

Tabla 35

APORTACIONES TOMADAS EN CUENTA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	2	1	2	1	8	6	6	5

Fig. 35 Aportaciones tomadas en cuenta

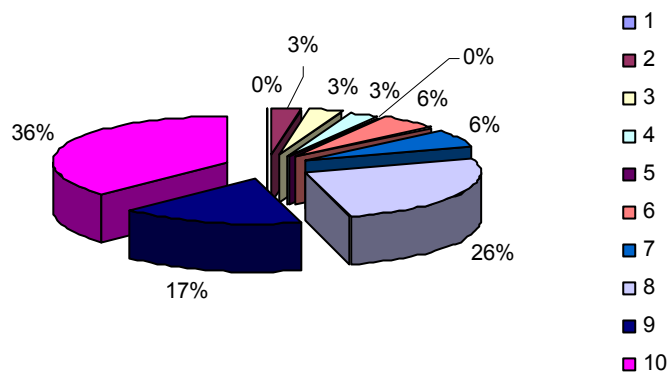


4.6.10.- RELACIONES CON COMPANEROS DE TRABAJO, este aspecto no fue considerado No importante para trabajar con calidad, ya que 13 empleados, 36% tuvo esa percepción.

Tabla 36

RELACIONES CON COMPANEROS DE TRABAJO									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	1	1	0	2	2	9	6	13

Fig. 36 Relaciones con compañeros de trabajo



CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1. RESULTADOS

En este capítulo se plasman los resultados del estudio que con el fin de señalar las concordancias y discrepancias que aportan las respuestas de cada uno de los trabajadores a los que se les aplicó el cuestionario de los diferentes conceptos considerados para el presente trabajo, se plantean las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de los resultados.

El elemento básico de toda organización son las personas (Chiavenato, 1997), y que la clave para la efectividad de aquella, radica en la forma en que los componentes encajan en el sistema, donde la gente, la misión y estrategia de la organización aparecen como alguno de sus componentes.

Sin embargo, en el presente estudio los datos indican la necesidad de realizar acciones de inducción para la comprensión de la misión de la delegación como lo demuestra los resultados de la encuesta aplicada, se requiere resolver la problemática del área administrativa en la implementación adecuada de estos programas, ya que derivado de los resultados obtenidos se puede determinar la existencia de:

5.1.1 PERSONAL CON ANTIGÜEDAD ELEVADA

Del primer elemento analizado denominado datos generales se pudo concluir, que el personal en su mayoría es del sexo femenino, con edad promedio de 31 a 40 años con carrera técnica, su situación laboral en su mayoría es de base con un promedio de antigüedad en la dependencia de 15 a 19 años de servicio y en su puesto actual de 5 a 9 años, lo que nos indica que es personal con vasta experiencia en las funciones que desempeña, pero que no tiene la preparación

profesional adecuada para comprender el como aplicar la cultura de la calidad a sus funciones.

5.1.2 INSUFICIENTE DIFUSION DE LOS PROGRAMAS

El segundo elemento, correspondiente a la primer variable conceptual analizada, fue la de difusión de los programas de modernización al interior de la delegación, de los cuatro programas implementados por la SAGARPA a nivel nacional el más conocido, dado sus características para obtener un Certificado es la implementación del sistema de gestión de la calidad ISO9000, de los otros programas solamente de 3 a 4 de los cuestionados manifestaron conocerlos, lo que indica que no se les dio la difusión apropiada, por lo tanto tampoco fueron capacitados en los temas de los programas ajenos al ISO9000, ya que en PROMAP y análisis de procesos solo fue capacitado el 3 por ciento de la muestra, en INTRAGOB el 9 por ciento y el 100 por ciento fue capacitado en ISO9000; el medio de difusión mas utilizado fue el de platicas ya que por metodología del ISO9000 se capacita al personal por medio de platicas y talleres.

5.1.3 FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE LA FINALIDAD DE APLICAR LOS PROGRAMAS.

Respecto a la variable conceptual denominada alcance de aplicación de los programas se desprende que el personal no tiene bien definido el fin principal de aplicar criterios de un programa de modernización, ya que el fin principal es el de mejorar los servicios que proporciona el gobierno , al contrario de lo que opinaron la mayoría de los encuestados que fue el simplificar su trabajo, el simplificar su trabajo y las otras opciones establecidas son un medio o beneficio adicional mas no el fin de estos programas, en cuanto al conocimiento de la política de calidad de la delegación podemos observar que si sabe el personal que se cuenta con una, y comprenden los elementos principales de la misma.

5.1.4 FALTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EVALUAR LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS EN LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL.

Haciendo referencia a la variable conceptual de evaluación de la aplicación de su trabajo, los empleados conocen que su trabajo se evalúa, pero no tienen muy claro para que se hace, la finalidad del mismo ni de su periodicidad, solamente conocen que su trabajo es evaluado el 37 por ciento de las personas conocen que la evaluación es anual, y que considera aspectos de calidad en el trabajo, sin embargo la evaluación es diseñada para cumplir con una prestación al personal y los aspectos de calidad que consideran son subjetivos pues se basa en preguntar al jefe inmediato si el empleado trabaja con calidad, no representa en si un indicador de desempeño de cada función es un cuestionario generalizado y diseñado para cada función o procedimiento en particular.

5.1.5 LOS PROCESOS DE TRABAJO ESTAN DISEÑADOS DE FORMA GENERAL Y NO POR CADA FUNCION.

En cuanto a la organización de los procesos de trabajo diseñados encontramos que el personal conoce que hay un procedimiento escrito de sus funciones, sin embargo no comprende la utilidad del mismo solo de forma parcial ya que especifican solo uno o dos aspectos de beneficio de trabajar con procesos documentados y no el conjunto total de características que le dan la utilidad a un procedimiento de trabajo, asimismo los procedimientos son diseñados de forma general y no todo el personal tiene la capacidad de comprender en que interviene y como puede corregir las desviaciones del mismo o proponer acciones de mejora derivadas de la operación diaria.

5.1.6 PROVISION DE RECURSOS INSUFICIENTE Y FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE ASPECTOS RELEVANTES PARA TRABAJAR CON CALIDAD.

Del análisis de la variable conceptual provisión de recursos, se pudo observar que para el personal lo mas importante para trabajar con calidad es contar con un salario y prestaciones, y contar con los insumos necesarios para desarrollar su trabajo como seria un equipo moderno y suficiente material de oficina, sin embargo no toman en cuenta aspectos fundamentales para trabajar con calidad como son el trabajo en equipo tanto en línea ascendente, descendente y lateral, la comunicación efectiva, la innovación en el sentido de aportar nuevas formas de hacer las cosas y dejan de lado como algo no importante también el horario de trabajo que esta directamente ligado al salario, consideran que es importante estar capacitados, pero de manera contundente el resultado obtenido nos indica desconocimiento de conceptos básicos de calidad como es el enfoque de sistemas, y el trabajo en equipo para cumplir con objetivos organizacionales que de ser altos se verían reflejados en beneficios particulares para cada empleado.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 ESTABLECER UN PROGRAMA MOTIVACIONAL AL PERSONAL PARA ADAPTARSE A TRABAJAR EN UNA CULTURA DE CALIDAD.

Establecer acciones de motivación para que el personal comprenda que el trabajar bajo sistemas documentados no significa un retrabajo, sino una forma nueva de hacerlo, incorporando los formatos y registros del sistema de calidad a su labor diaria, haciendo notar que al estar incorporado en su totalidad se verá reflejado en una mejor organización y ahorro de tiempos.

5.2.2 CAPACITAR AL PERSONAL.

Desarrollar programas de capacitación para el trabajo al personal administrativo, enfatizando en la comprensión de la problemática integral de la Delegación, vinculándose con los procedimientos de las áreas operativas, utilizando los avances tecnológicos del equipo de trabajo con el que cuentan y preparándolos

para el adecuado uso del mismo, lo que se reflejara en una labor diaria mas eficaz.

5.2.3 PROFESIONALIZAR AL PERSONAL.

Buscar la forma de allegarse plazas en la plantilla de personal con la finalidad de contratar personal con nivel licenciatura, capaz de administrar, diseñar, organizar y estructurar con profesionalismo las funciones de las áreas administrativas, con niveles de reconocimiento, que reúna los requisitos mínimos del perfil del puesto que se requiere para desempeñar la función con calidad, responsabilidad, esmero y dedicación.

5.2.4 DISEÑAR UN PROGRAMA ADECUADO DE DIFUSION DE LOS PROGRAMAS ESTABLECIDOS POR LA DEPENDENCIA, EL CUAL INCLUYA LA MEDICION DE RESULTADOS DE DIFUSION Y CAPACITACION.

Para garantizar que el personal conozca los programas de modernización actuales que se implementan en su dependencia, hay que promover la difusión no solo impresa sino interactiva con cada uno de los integrantes de la delegación, para que conozcan que objetivo tienen los programas, a quien van dirigidos, los beneficios que se obtendrán al implantarlos, en si involucrar al empleado a que sienta que es parte fundamental para cumplir con los objetivos del gobierno al cual pertenece y que el beneficio será en doble sentido, como empleado y como ciudadano, llevar un seguimiento y estadística del numero de personal participante y que comprenda y aplique la cultura del programa.

5.2.5 ESTABLECER INDICADORES DE DESEMPEÑO POR FUNCION, Y ACTIVIDAD Y NO SOLO POR PROCEDIMIENTO PARA ESTAR EN POSIBILIDADES DE CONTROLAR LAS DEFICIENCIAS DEL MISMO.

Evaluar si los indicadores de medición de cada proceso dan los resultados suficientes para contar con un parámetro válido de la eficacia del sistema, además, diseñar indicadores que involucren cada actividad del personal para contar con la evaluación de la función de cada persona y que sirva de base para la evaluación al desempeño anual del mismo.

5.2.6 DISEÑAR UN PROGRAMA DE PROVISION DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN EFICIENTE DEL AREA ADMINISTRATIVA.

Diseñar y establecer un programa de los recursos necesarios para la operación de las actividades del personal, primeramente realizando un diagnostico de la situación actual y en base a las deficiencias encontradas establecer un plan de acción con fechas y acciones a seguir, la base para que un sistema opere eficientemente es las herramientas que se les dan a las personas para llevar a cabo sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Roel Rodríguez, (1996). **Estrategias para un gobierno competitivo**. México: Ediciones Castillo.
- Novelo Rosado, (2000). **101 preguntas y respuestas acerca de la calidad y Mejora continua**. México: Panorama Editorial.
- Quiroga Leos, (1999). **Organización y metodos en la Administración Publica**. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1997). **Introducción a la teoría general de la administración**. Bogotá: Mc Graw-Hill
- Delloitte & Touche: (2000). **Manual ISO 9000** México:
- Poder Legislativo Federal, (2000). **Ley Orgánica de la Administración Publica Federal**, México: Diario Oficial de la Federación.
- Poder Ejecutivo Federal, (1983). **Plan Nacional de Desarrollo 1983-1989**. México: Diario Oficial de la Federación.
- Poder Ejecutivo Federal, (1989). **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**. México: Diario Oficial de la Federación.
- Poder Ejecutivo Federal, (1995). **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**. México: Diario Oficial de la Federación.
- Poder Ejecutivo Federal, (2001). **Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006**. México: Diario Oficial de la Federación.
- Hernández Sampieri, (1998). **Metodología de la investigación**, (2a, ed.) México: Mc graw-Hill.
- Ibáñez Brambila, (1999). **Manual para la elaboración de tesis**, México: Trillas
- Marguiles/ Wallace (1989). **El cambio organizacional**. (2ª ed.) México:Trillas
- Pardo, (1997). **La Modernizacion administrativa en México**, Mexico: El Colegio de México.
- Ortega Villa Luz María (2001). **El perfil del extensionista en la universidad pública en Baja California: el caso UABC**. México: Tesis para obtener el grado de Maestra en Ciencias de la Educación. Universidad Iberoamericana Noroeste.
- SAGAR, (1998). PROMAP**. México: Gobierno Federal.

Apéndice 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO

Tema: Evaluación de la aplicación de los Programas de Modernización Administrativa
Caso: SAGARPA

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLES OPERATIVAS	SUPUESTOS(HIPÓTESIS)
¿Los programas de modernización administrativa se han difundido a todos los niveles jerárquicos de la Subdelegación administrativa, el alcance de su aplicación a trascendido derivándose en la prestación de un mejor servicio, existen indicadores que midan la aplicación del programa, los procesos de trabajo son claros y se provee al personal de los recursos necesarios para cumplir con los programas de modernización?	Evaluar la difusión, aplicación y seguimiento de los programas de Modernización Administrativa implementados en la SAGARPA en el estado de Baja California, específicamente en la Subdelegación Administrativa en relación con la eficiencia del servicio proporcionado por el Área.			No existe adecuada difusión, alcance de aplicación y evaluación de la aplicación de los programas de modernización administrativa implementados en la SAGARPA.
PREGUNTAS ESPECIFICAS	OBJETIVOS PARTICULARES			
¿Los programas de modernización administrativa, se han difundido a todos los niveles jerárquicos de la Subdelegación Administrativa?	Verificar la difusión de los diferentes programas de modernización que han existido en la SAGARPA a todos los niveles estructurales.	Difusión	Material escrito, cursos de capacitación.	No se ha dado una difusión adecuada de los programas de modernización administrativa.
¿El alcance de aplicación de los programas de modernización administrativa de la SAGARPA ha trascendido a todos los niveles de la Subdelegación Administrativa, de tal manera que se otorgue un mejor servicio?	Analizar el alcance de aplicación de los programas de modernización, y si éste se refleja en la prestación de un mejor servicio.	Alcance de aplicación	Servicio otorgado por el personal aplicando los	No se proporciona un servicio de calidad debido a que el alcance de aplicación de los programas no ha sido suficiente.
¿Existen indicadores estratégicos y del desempeño para evaluar la aplicación del programa?	Verificar que existan indicadores de la aplicación de los programas de modernización.	Evaluación de la Aplicación.	criterios de los programas de modernización.	No existen indicadores estratégicos, del desempeño y de control para evaluar la aplicación de los programas.
¿Los procesos de trabajo son claros y bien definidos, de tal forma que el personal conozca el alcance de sus responsabilidades y no se dupliquen actividades?	Analizar si la aplicación de los programas se reflejan en procesos de trabajo claros, definidos y segregados por áreas de responsabilidad.	Organización	Monitoreo del avance de aplicación de los programas, y del desempeño del personal.	Los procesos de trabajo no son claros y con funciones bien definidas y segregadas por áreas de responsabilidad.
¿Se provee al personal de los recursos necesarios para realizar su trabajo?	Evaluar si existe una adecuada provisión de recursos para que el personal pueda desempeñar sus funciones.	Provisión de Recursos.	Analizar los procesos de trabajo.	La dependencia cuenta con infraestructura y equipamiento insuficiente y mal distribuido para la eficiencia del servicio.
			Infraestructura Equipamiento Prestaciones	

Apéndice 2

CUESTIONARIO

TEMA:

Evaluación de la aplicación de los Programas de Modernización Administrativa, caso: SAGARPA.

Fecha: _____

El presente Cuestionario, forma parte de una investigación académica denominada: "Evaluación de la aplicación de los Programas de Modernización Administrativa: caso SAGARPA, que tiene como objetivo el conocer si los programas establecidos por el gobierno Federal se aplican y son útiles para ayudar a los empleados de la Delegación en el Estado de Baja California a proporcionar un servicio de calidad.

La información que usted proporcione será utilizada confidencialmente, y en ningún momento se dará a conocer la identidad de los autores de respuestas particulares, ya que el manejo de datos se hará de forma estadística.

FAVOR DE MARCAR CON UNA "X" EN EL ESPACIO QUE CORRESPONDA A SU RESPUESTA O CONTESTE EN EL ESPACIO DESTINADO PARA ELLO.

DATOS GENERALES

- 1.- Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino
- 2.- Edad: ☐ 18 a 30 años ☐ 31 a 40 años ☐ 41 a 50 años ☐ 51 años o más
- 3.- Nivel máximo de estudios (concluido):
☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Comercio/Técnica ☐ Preparatoria ☐ Superior
☐ Postgrado
- 4.- Tipo de contratación laboral: ☐ Base ☐ Confianza
- 5.- Antigüedad en la SAGARPA: ☐ 0 a 4 años ☐ 5 a 9 años ☐ 10 a 14 años
☐ 15 a 19 años ☐ 20 años ó más
- 6.- Antigüedad en el Puesto actual: ☐ 0 a 4 años ☐ 5 a 9 años ☐ 10 a 14 años
☐ 15 a 19 años ☐ 20 años ó más
- 7.- Unidad al que está adscrito: ☐ Admón. Rec. Humanos ☐ Admón. Rec. Financieros
☐ Admón. Recursos Materiales ☐ Informática ☐ Capacitación ☐ Coordinac.
Admva.DDR

DIFUSION

8.-¿Conoce si existe algún programa o sistema de modernización administrativa que sirva de apoyo a su trabajo para realizarlo con mayor calidad?

- ☐ Creo que sí ☐ Sí ☐ No

9.- De los siguientes programas ó sistemas ¿cuales ha conocido o conoce?

- ☐ PROMAP (Programa De modernización de la Administración Pública)
☐ Análisis de Procesos
☐ ISO-9000
☐ INTRAGOB (Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental)

10.- Si conoce o cree conocer alguno de los programas ó sistemas de la pregunta anterior, ¿por que medio lo conoció?

- ☐ Por compañeros de trabajo ☐ Oficio Circular ☐ Boletín informativo
☐ Periódico mural/Friso ☐ Plática informativa

11.- ¿Ha recibido capacitación acerca de alguno programas o sistemas mencionados en la pregunta Número 9?

- ☐ Sí ☐ No

12.- Señale los programas o sistemas de modernización administrativa en los que ha sido capacitado?

- ☐ PROMAP (Programa De modernización de la Administración Pública)
☐ Análisis de Procesos (SECODAM)
☐ ISO-9000
☐ INTRAGOB (Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental)

ALCANCE DE APLICACION

13.- De haber recibido capacitación, señale de una a tres opciones que especifiquen ¿porqué es importante para usted la aplicación de los criterios de los programas de modernización administrativa?

- ☐ Para ayudar a simplificar mi trabajo
☐ Para que el trabajo esté bien distribuido y no se dupliquen funciones
☐ Para tener conocimiento de cómo es todo el proceso de trabajo de mi área y saber que cuando un compañero no esté yo lo puedo suplir sin complicaciones.
☐ Para otorgar un mejor servicio a quien requiera de mi trabajo. (cliente)
☐ Todas las opciones anteriores
☐ Para tener conocimiento de otros temas
☐ Para nada

14.- Si de la pregunta anterior marcó la última opción (para nada), ¿de los siguientes enunciados marque el que señale el por qué que no le sirve la aplicación de los criterios de los programas de modernización administrativa?

- ☐ Porque es solo una moda más que pronto pasará y volveremos a lo mismo
☐ Porque es perdida de tiempo
☐ Porque no necesito que me vengan a decir como hacer mi trabajo
☐ Porque no me siento bien capacitado como para saber si me va servir o no.
☐ Otro (señalar)_____

15.- ¿Sabe si la Delegación Estatal tiene una Política de Calidad? :

- ☐ Creo que sí ☐ Sí ☐ No

16.- Si la conoce o cree conocerla, marque tres opciones que correspondan a la política de calidad de SAGARPA.

- ☐ Otorgar una contraprestación.
- ☐ Brindar un Servicio de Excelencia al sector Agroalimentario.
- ☐ Mantener un liderazgo en el sector.
- ☐ Aplicar Ordenamientos Jurídicos, Código de Etica y Rendición de Cuentas.
- ☐ Incrementar la capacidad de recepción de solicitudes de apoyos al sector.
- ☐ Que la sociedad nos reconozca como una Delegación con Calidad en el servicio.

EVALUACIÓN DE LA APLICACION

17.- ¿Tiene conocimiento si existe algún método o sistema de evaluación de su trabajo?

- ☐ Creo que sí ☐ Sí ☐ No

18.- ¿Si su trabajo es evaluado, cada cuanto tiempo se realiza la evaluación?

- ☐ Cada año ☐ Cada seis meses ☐ Cada tres meses ☐ No lo sé

19.- ¿Sabe si la evaluación considera el aspecto de calidad en el servicio que otorga con su trabajo?

- ☐ Sí ☐ No

20.- ¿Conoce el resultado de la evaluación y cuales son los puntos bajos en ella, para tomarlos como oportunidades de mejora?

- ☐ Sí ☐ No

ORGANIZACIÓN DE LA DELEGACION

21.- ¿Conoce algún procedimiento escrito donde se describan claramente sus funciones y responsabilidades?

- ☐ Creo que sí ☐ Sí ☐ No

22.- En caso que conozca de su procedimiento de trabajo escrito, ¿donde está plasmado?

- ☐ En un manual ☐ En un boletín ☐ En un área visible de mi departamento.

23.- Señale de una a tres opciones de las siguientes, que considere el procedimiento de trabajo escrito de sus funciones y responsabilidades?

- ☐ Establece mis funciones y responsabilidades
- ☐ Establece la normatividad que tengo que aplicar para realizar mi trabajo
- ☐ Establece tiempos en los que debo realizar mi trabajo
- ☐ Establece un flujo de quien debo recibir información y una vez procesada por mi, a quien la debo turnar.
- ☐ Considera todas las opciones anteriores a ésta.
- ☐ No considera nada de mi trabajo
- ☐ Es muy general del área no especifica que le corresponde a cada persona.

PROVISIÓN DE RECURSOS

24.- Ordene del 1 al 10 los aspectos o elementos que considera necesarios para mejorar la calidad de Su trabajo, (1 para el más importante).

_____ **Instalaciones**

_____ **Equipamiento (Equipo de computo y de oficina)**

_____ **Material de oficina y útiles de trabajo.**

_____ **Horario de trabajo**

_____ **Capacitación continua**

_____ **Salario y prestaciones**

_____ **Trabajo en conjunto con otros departamentos**

_____ **Comunicación con mi jefe inmediato y otras instancias superiores**

_____ **Que se tomen en cuenta mis ideas y proyectos y sean aplicados.**

_____ **Clima laboral (relaciones en el interior del departamento con mis compañeros de trabajo)**

_____ **Otro (especifique)**

25.- Si desea hacer algún comentario extra, por favor utilice este espacio.

Gracias por su participación.