
Sobre Antonio Argüelles y José A. Gómez, *Guía metodológica para la desconcentración y modernización de estructuras administrativas*,

México, Ed. Porrúa,

1994, 202 pp.

por Saúl Vargas

La década de los años ochenta marcó el inicio de varias modificaciones en las sociedades contemporáneas. Una de ellas fue el cambio estatal, que en la región latinoamericana fue identificada como la reforma del Estado, la cual se manifestó en la búsqueda de nuevos equilibrios económicos e innovaciones administrativas, nuevas fórmulas de aplicación de políticas públicas y reformas gubernamentales, así como en la intención de satisfacer con eficiencia las demandas de una sociedad cada vez más exigente y plural.

En México, una manera en la que se expresaron los cambios del Estado fue la modernización de va-

rias organizaciones públicas. Un ejemplo de esto fue la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en la cual se aplicaron políticas de desconcentración e innovación administrativas.

Esta reforma gubernamental puede verse hoy en el libro de Antonio Argüelles y José A. Gómez, publicado bajo el sello editorial de Miguel Ángel Porrúa, el cual expresa una muestra oportuna de cómo se están llevando a cabo las políticas públicas en una de las agencias más importantes del gobierno federal, con lo cual los autores intentan contribuir a la discusión relacionada con la modernización de la administración pública mexicana. El trabajo representa una importante aportación metodológica para el estudio de las innovaciones administrativas al hacer énfasis en la teoría organizacional y calidad total como los hitos que orientaron la política de desconcentración en la Se-cofi, en sus diferentes etapas, tales como el diagnóstico, la formulación, la ejecución e incluso la evaluación.

Este trabajo constituye la continuación de un esfuerzo intelectual por explicar al público interesado en los temas de innovación gubernamental, los procesos de cambio administrativo, sus estrategias y resultados. En 1992 los autores dieron testimonio de su interés

académico en favor de la discusión teórica relacionada con las reformas administrativas basados en casos concretos, lo cual puede encontrarse en la obra titulada *La desconcentración en el proceso de modernización económica de México: el caso de SECOFI*.

El libro de Argüelles y Gómez Mandujano enriquecerá, sin duda alguna, la escasa bibliografía existente en nuestro país acerca del desarrollo organizacional que tiene varias corrientes, dependiendo del aspecto que destaquen del fenómeno del cambio administrativo, tales como *La reconstrucción del proceso* (Taylor, 1972; Ford, 1987); *La administración de los grupos informales* (Roethlisberger y Dikson, 1976; Mayo, 1972); *El combate contra los círculos burocráticos* (Merton, 1965; Selznick, 1949; Blau, 1963; Crozier, 1974); *La elaboración de los modelos para la toma de decisiones* (Simon, 1984; March y Simon, 1977; Cyert y March, 1965); *El análisis de las estructuras y la gestión del contexto* (Woodward, 1965; Pugh y Hickson, 1979; Emery y Trist, 1965; Perrow, 1967); *La formulación de las estrategias* (Ansoff, 1976); y finalmente, *El diseño de estructuras flexibles* (Herzberg, 1966; Argyris, 1957; Bennis, 1963; Likert, 1968).

La aportación principal del texto cobra más importancia si se toma en cuenta que este tipo de temas no eran tan fácilmente ven-

tilados en nuestro país debido a la tendencia discrecional de los funcionarios públicos mexicanos.

Generalmente, en México las políticas públicas no eran expuestas por los oficiales gubernamentales que las formulaban y aplicaban, por ello el ejercicio de recapitulación de Argüelles y Gómez Mandujano es innovador en cuanto a que aporta elementos clave de la administración pública para discutirlos en diferentes foros.

Al cambiar las funciones económicas del Estado, sobre todo en las áreas comercial e industrial, la SECOFI tuvo que llevar a cabo un profundo cambio organizacional que, como exponen Argüelles y José A. Gómez, se manifestó en la necesidad de redefinir sus objetivos, desconcentrar las tareas administrativas de la organización, fortalecer la infraestructura de sus delegaciones en todo el país, racionalizar su número y mejorar la calidad de su servicio.

Uno de los propósitos centrales de este libro consiste en ilustrar cómo se llevó a cabo una de las principales políticas públicas de la SECOFI, cuyos objetivos se centraban en realizar un cambio organizacional, generar mejores condiciones para los trabajadores, prestar servicios de mayor calidad a los clientes de la organización y contribuir a hacer una administración pública más eficiente que trabaje más y cueste menos. Con ello, se intentaba alentar la actividad

económica nacional al posibilitar que el público de las diferentes regiones del país pudiera hacer sus trámites en sus propias localidades y mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de las delegaciones federales.

El primer paso de la política de desconcentración, apuntan los autores, consistió en analizar la organización de la SECOFI. Esto implicó determinar con exactitud qué atribuciones debía tener la Secretaría, las delegaciones y la distribución del poder.

Si se toma en consideración la estructura administrativa de Fayol, la política de desconcentración que se llevó a cabo en la Secofi, conducida por la oficialía mayor, se realizó en función de la división del trabajo, la relación autoridad-responsabilidad, la unidad de mando y dirección, centralización y jerarquía.

Así, las estrategias llevadas a cabo en la Secretaría de Comercio para mejorar el servicio de la organización y las condiciones de trabajo de los empleados consistieron en un proceso mediante el cual se determinaron, definieron y relacionaron las funciones de todos los recursos humanos de la institución; se precisaron las funciones de cada empleado y se hizo un seguimiento

de las estrategias de la política de desconcentración.

Todos estos cambios desarrollados en la SECOFI forman parte del proceso de transformaciones administrativas que se están produciendo en las diferentes organizaciones del gobierno mexicano, el cual se basa en la búsqueda de más eficiencia, manifestado en más y mejores bienes y servicios públicos a menores costos para la sociedad.

El trabajo representa un valioso esfuerzo intelectual para explicar los cambios e innovaciones administrativas. El lector interesado en los estudios de la administración pública contemporánea y del cambio organizacional encontrará en la obra referida un valioso documento en el que se describe un caso concreto de modernización administrativa en México.

El valor del trabajo incrementa, si se toma en consideración que lo escribieron los propios formuladores y ejecutores de las políticas públicas estudiadas; asimismo, es importante destacar la labor que realizan Argüelles y Gómez Mandujano en favor no sólo de la innovación, sino también del mejoramiento de la cultura administrativa que incluye la discusión pública de los temas gubernamentales en México.