

La administración de recursos materiales en el sector público

EDGARDO R. VILLASANA RIVERO

“El administrador debe afrontar en la actualidad la barrera de las técnicas más complejas y de las responsabilidades mayores que la vida organizada lleva consigo, buscando garantizar a la organización los medios necesarios para su conservación y desarrollo”.

José A. Escalante. *Teoría y técnica de la administración*, Ed. Rialp., Madrid, España, 1961. pág. 14.

Las últimas tres décadas de este siglo se han identificado por las profundas transformaciones en todos los ámbitos de la vida institucional de las naciones.

El desarrollo de modernas tecnologías aunadas a concepciones e interpretaciones histórico-fisológicas de las estructuras y patrones del mundo que habitamos, han abierto a los estudiosos de la administración científica una serie de campos vírgenes propicios para la investigación y experimentación de nuevas formas de organización, así como de nuevos métodos y procedimientos de trabajo.

Son innegables los constantes cambios que ha venido sufriendo el Estado moderno en el cumplimiento de sus atribuciones, cambios que son producto, en gran parte, de la introducción de modernas técnicas de organización que pretenden hacer del “Sector público un ente dinámico, no preocupado solamente de mantener el equilibrio social y el orden político institucional, sino dedicado también a orientar, estimular y promover el desarrollo . . . enfrentándose, por lo tanto, a nuevos problemas de dimensión, calidad y magnitud”¹

¹ *Progreso de la administración para el desarrollo en América Latina*. Deliberaciones del Seminario Interamericano celebrado en Buenos Aires, Argentina. 1965, p. 2.

El papel de la administración pública

Hablar de la administración pública, sin antes definir qué entendemos por ésta, es propiciar una confusión, no siempre deseable, para los fines de la exposición del tema a tratar; para ello, proponemos a continuación una definición convencional que consideramos válida para nuestros fines: "Administración pública es la actividad encaminada a lograr la racionalización del esfuerzo cooperativo mediante la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control, para alcanzar los propósitos gubernamentales con la mayor eficiencia",² es decir, la administración pública, es el medio por el cual se materializa la acción del Estado.

Esta actividad, es bien sabido, ha venido siendo objeto desde hace algunos años a la fecha, de cuidadosos, sistemáticos y metódicos estudios e investigaciones. Se han diseñado y experimentado nuevos modelos de organización y funcionamiento, en busca de lograr y mantener un estándar de eficiencia y productividad en el trabajo de las dependencias del sector público.

Por otra parte, a su vez, se han elaborado patrones o moldes técnicos dentro de los cuales se pretende clasificar las actividades y funciones que competen a la acción administrativa del sector público.

Ejemplo de lo anterior son las concepciones, tendencias o enfoques que a través de la historia se han dado a la administración pública, es decir, muchas veces lo circunstancial del momento ha servido para impulsar a un monarca a percibir la necesidad de proteger sus bienes o patrimonio real a través de una adecuada administración, para lo cual se establece, al amparo del rey, un grupo de estudiosos que dan nacimiento a la escuela conocida como cameralística. Más tarde, también debido a lo circunstancial del momento, surgen los enfoques legalistas, productivistas, eficientistas, psicosociológicos, cibernéticos, etcétera, cuyos objetivos pueden ser relativamente distintos. Sin embargo todos estos enfoques, podemos afirmar, llevan como denominador común el logro de resultados óptimos a través de la conjugación de esfuerzos.

Lo anterior nos permite apreciar el constante cambio a que están expuestas las estructuras administrativas, dada la necesidad

² Campero Cárdenas, H. G. y Villasana R., Edgardo: *Técnicas de organización administrativa*, CAP, México, 1968. p. 2.

y obligación moral de mantenerse acordes a los lineamientos políticos que el Estado fija.

Esto ha llevado a que la administración pública reoriente sus propósitos “de suerte que las funciones del Estado moderno, y en consecuencia de la administración pública, son nuevas, tanto por su dinamismo como por su universalidad”.³

Esta ampliación de las funciones del Estado debe ser correspondida por un estudio administrativo que adecúe la maquinaria gubernamental a las nuevas necesidades del desarrollo, pues de lo contrario se estará en presencia de un divorcio cada vez más profundo entre los objetivos señalados por el nivel político de un Estado y el concepto e interpretación que hace la administración pública de su acción.

Es un hecho cierto el que el aumento continuo de las atribuciones del poder público, trae consigo un crecimiento, la mayoría de las veces incontrolable de las unidades orgánicas de su administración, y lo más grave es que este aumento no se presenta también en la eficiencia de su acción, sino que, todo lo contrario, crea un malestar “endémico” conocido como atraso administrativo.

Actualmente los países que padecen este grave mal han venido actuando decididamente a fin de exterminarlo y han emprendido la búsqueda de alguna fórmula que les permita lograr una perfecta adecuación entre el aparato administrativo y el Estado. Esto es lo que conocemos actualmente por reforma administrativa, lo cual significa la existencia de una clara conciencia para investigar, diagnosticar y corregir las acciones y en su caso, las estructuras administrativas, es decir, la intención de llevar a cabo una reforma a la administración pública reside en hacer de ésta un proceso permanente de revisión, renovación y cambio de las estructuras, sistemas y procedimientos de trabajo, así como de las actitudes de quienes laboran en el sector público.

Estos cambios deben considerarse como un proceso integral que abarque en su revisión todas las áreas de actividad que contempla una organización estatal, por lo que será necesario estudiar la integración de los recursos humanos, materiales y financieros, los sistemas de comunicación, información, control y dirección, la administración presupuestal, financiera y tributaria, la legislación y reglamentación jurídico administrativa, etcétera.

³ *Manual de administración pública*, ONU, New York, p. 5.

Este análisis y revisión del sector público, considerado como un organismo compuesto por sistemas básicos de acción, “estrechamente interrelacionados y coordinados a la vez que independientes relativamente en cuanto a su funcionamiento y operatividad”,⁴ ha llevado a especialistas en administración pública como el doctor Wilburg Jiménez Castro a concebir un mecanismo que los integre, coordine y dé prioridades. Este autor señala en sus trabajos una serie de sistemas que requieren de la máxima atención al tratar de adecuar la administración pública a los fines del Estado.

Estos sistemas que él llama prioritarios a su vez los divide en dos:⁵

- 1) Sistemas centrales asesores, que son:
 - a) Sistema de planificación
 - b) Sistema de presupuesto
 - c) Sistema de modernización administrativa
 - d) Sistema de personal.

- 2) Sistemas centrales auxiliares, que son:
 - a) Sistema de estadística
 - b) Sistema de contabilidad pública
 - c) Sistema de compras, suministros y almacenamiento.

Agrega el autor que el orden en que se trata este último sistema prioritario para la administración del desarrollo, no significa, sin embargo, que tenga menor importancia respecto de los otros sistemas auxiliares o asesores centrales antes mencionados.⁶

Sin embargo, a nuestro juicio, el tratamiento que se da a este sistema es todavía poco profundo en comparación con los demás, es decir, se habla y explica la naturaleza y propósito de un sistema de planeación, se señala la estrategia y táctica de organización de una unidad administrativa haciendo énfasis en los sistemas de modernización administrativa —O y M— y en la administración de personal. Igualmente se habla de una reformulación de los sistemas y procedimientos presupuestales, se hacen estudios de política fiscal y administración tributaria, se realizan estudios de mecanización

⁴ *Aspectos administrativos de la planificación*, ONU, New York, 1968, p. 222.

⁵ *Op. cit.* p. 228.

⁶ *Op. cit.*, p. 240.

de los sistemas de pagos, etcétera, pero de las técnicas e instrumentos requeridos para la eficiente gestión de una administración de recursos materiales no sólo se describen a grandes rasgos, sino es que se dan por obvios y se excluye su análisis y descripción.

En el área de información se realizan estudios de comunicación, se establecen sistemas que pretenden dar agilidad y eficiencia a sus canales, se lleva a simulaciones matemáticas el proceso de comunicación en la empresa, se estudian los obstáculos y se toman las medidas pertinentes para mantener siempre abiertos los canales preestablecidos.

Relacionado con esta área se desarrollan estudios modernos de dirección y control, así como se profundiza en la investigación para la toma de decisiones.

Fue hasta hace pocos años cuando se empezó a mencionar en algunos trabajos de investigación científica la problemática respecto de la adquisición de bienes y servicios necesarios para la realización de operaciones diarias de las dependencias de la administración pública en un país.

En la actualidad existe una tendencia claramente definida a conceder mayor importancia al estudio del elemento humano en la administración; esta postura es a todas luces válida, pero también podemos afirmar que las adquisiciones y suministros de bienes y servicios necesarios para las tareas que se le asignan al personal, deben ser sujetas a serios y sistemáticos estudios.

Si bien los experimentos sobre eficiencia y productividad que se hicieron a un grupo de empleados de la empresa Western Electric de Chicago, USA, demostraron que el logro de los objetivos de una empresa no reside en la adecuación o inadecuación de los elementos materiales de que se dispone,⁷ sí representan, en mi opinión, un factor condicionante en la obtención de mejores resultados.

Una oficina pública que no cuente con el adecuado local de trabajo, en la cual las condiciones de aprovechamiento del espacio, iluminación, seguridad, ventilación y funcionalidad sean escasas, el rendimiento del personal estará muy por abajo de lo esperado por las autoridades. Asimismo, si añadimos la falta de instrumentos o herramientas necesarias para realizar sus tareas, si no lo dotamos oportunamente de los bienes y servicios de uso o consumo, tampoco podremos esperar una alta eficiencia en su labor.

⁷ Ansón, F. y Liñán, F. de: *Teoría y técnica de la administración*, Editorial Rialp, Madrid, 1961. p. 45.

Todo lo anterior ha llevado a algunos estudiosos de la administración a poner énfasis en la necesidad de realizar estudios e investigaciones encaminadas a solucionar, en un corto plazo, este factor fundamental, a fin de que no se convierta en una limitación de la productividad del aparato administrativo.

¿En qué consiste la administración de recursos materiales?

Toda organización requiere para el cumplimiento de sus objetivos de la formulación de planes de acción que señalen las metas, las políticas, los métodos y procedimientos de trabajo. Pero si bien la formulación de un plan puede ser químicamente “pura”, su éxito o fracaso dependerá en gran medida de la forma y modo de materializarse en resultados objetivos, es decir, un plan debe guardar una relación íntima entre sus propósitos, la estructura organizativa existente y la disponibilidad en un momento dado de recursos humanos, materiales y financieros.

De estos factores, el que nos interesa analizar es el que se refiere a los recursos materiales, mismo que, por la novedad de su aceptación e investigación, dentro de la teoría administrativa clásica, no cuenta hasta ahora con una definición concreta que aclare sustancialmente su contenido.

Convencionalmente, para fines de este trabajo, hemos adoptado el término de “recursos materiales” con la intención de que su connotación sea lo suficientemente explícita para abarcar las distintas partes o componentes que lo integran. Así, entendemos por recursos materiales, todos aquellos bienes y servicios que requieren una organización en un momento dado, en el lugar convenido, en la calidad, cantidad y tipo requerido, y a un costo razonable, para realizar las tareas que se le han encomendado. Estos elementos los podemos agrupar en tres grandes rubros:

Locales, equipo y materia prima.

Cada uno de estos componentes podrá ser administrado con base en las modernas técnicas, procurando obtener la máxima eficiencia en el empleo de los recursos y un incremento en el rendimiento de los insumos.

Locales

Toda organización requiere de un sitio dentro del cual despache

sus asuntos; sin embargo no todos cuentan con la adecuación funcional del mismo.

Dos autores americanos, Charles B. Hicks e Irene Place, señalan la importancia de tomar decisiones, en cuanto a la utilización de un local, aseverando que “una planta —local— apropiada, lo mismo que los buenos métodos, economiza tiempo, esfuerzo y dinero”.⁸

Es de todos conocido que el constante crecimiento de las funciones de un Estado hace que a menudo éste se encuentre impreparado para hacer frente a las necesidades físicas de local que requiere. Este problema generalmente se toma en cuenta cuando ya ha cobrado suma importancia, requiriéndose en la mayoría de los casos tomar de inmediato decisiones para solucionarlo; sin embargo, no siempre son “felices” éstas, dado que no se cuenta con la suficiente información y la disponibilidad presupuestal, así como del tiempo para formular decisiones acertadas y solucionar por anticipado el problema. Por otra parte, esta situación de recurrir a soluciones de tipo transitorio ha sido causa de innumerables problemas que van “trabando” más y más el aparato administrativo, pues una vez “resuelto” el problema no se vuelve a efectuar una revisión del caso, de lo que resulta que el personal queda definitivamente ubicado en un local infuncional y muchas veces hasta inseguro.

Esta improvisación de tomar decisiones sobre el uso de locales trae como consecuencia que se vayan estableciendo una serie de anexos, de “tumores” administrativos, que no siempre están en torno de los órganos centrales de decisión, sino por lo contrario, por lo circunstancial del momento, se encuentran dispersos inconvenientemente, provocando situaciones antieconómicas que repercuten no sólo en los gastos del Estado, sino en la operatividad y eficiencia de los sistemas en vigor.

Ahora bien, la exposición anterior podría llevar a pensar en una centralización física de las oficinas de gobierno como solución óptima; sin embargo, esto no es lo que se pretende, sino pensar en lo indispensable que resulta prever las necesidades futuras, haciendo frente a cualquier contingencia con elementos suficientes, y si bien en algunos casos convendría descentralizar o centralizar oficinas,

⁸ Hicks, Charles B. y Place, Irene: *Organización de Oficinas*, Ed. Hispanoeuropea, Madrid, 1967, p. 392.

éstas deben tener su razón de ser, fundamentada en una actitud anticipatoria que prevea sistemas expeditos de comunicación y control, y sobre todo permita establecer una política orientadora que señale criterios para tomar decisiones sobre cuándo es preferible adquirir, reconstruir, adaptar o alquilar un local en donde se pueda desarrollar eficientemente una actividad.

Una última consideración que debe tomarse en cuenta es que el experto en esta nueva técnica debe analizar a fondo todas las necesidades presentes y futuras en su conjunto, evaluarlas objetivamente y plasmarlas en un plan de acción, buscando la asesoría de personas capaces, que le permitan complementar sus estudios, ya que el problema de los locales no debe ser sólo referido a la ubicación y funcionalidad, lo cual en todo caso debe ser solucionado mediante asesoría de un arquitecto o ingeniero, sino también, aunado a éstos, debe añadirse la asesoría en O y M, a fin de resolver los problemas que implica la distribución interna de una oficina, factor que de no considerarse lleva a un desperdicio considerable del espacio disponible, reduciendo de nuevo las posibilidades de mejorar la eficiencia de las oficinas públicas.

Equipos

El suministro de este tipo de bienes es otro factor de suma importancia a considerar dentro del campo de los recursos materiales, máxime cuando en una dependencia o sector se trata de racionalizar sus tareas.

Los equipos juegan un papel decisivo, cuando dentro de un movimiento de mejoramiento administrativo se incorporan prácticas y procedimientos nuevos y más eficaces que permiten a una dependencia cumplir satisfactoriamente sus operaciones.

El crecimiento en número y tamaño de las organizaciones gubernamentales ha implicado que muchas de ellas consideren como requisito básico para la formulación de sus programas de compra de equipo, la investigación de sus necesidades, dado que el gasto y la inversión que se requiere representa un porcentaje considerable dentro de su presupuesto autorizado.

La importancia para el administrador especialista en este campo es analizar concienzudamente toda la información referente a las ventajas y desventajas en la operación de equipos, a fin de lograr una decisión óptima que permita realizar un gasto eficiente y eco-

nómico. Para esto es necesario mantener un intercambio fluido de información entre las dependencias públicas cuyo objetivo sea el evaluar las experiencias positivas o negativas sobre la utilidad de adquirir o alquilar un determinado equipo.

Por otra parte, la toma de una decisión para la compra de equipos, debe ser cuidadosamente razonada, dado que la inversión que se hace en este renglón indefectiblemente repercute en un derrame de dinero en el sector privado, en la promoción y creación de nuevas industrias y sobre todo en el incremento de los activos totales del sector público.

De ahí que, reconociendo estas repercusiones, un buen administrador deberá pensar que la adquisición de un equipo no sólo debe basarse en un análisis y cotización de precios en el mercado, sino en el rendimiento y vida útil que pueda prestar a una dependencia.

Señala claramente Lashley G. Harvey que “el costo total del trabajo que efectúe un equipo —debe referirse— no sólo el costo inicial de adquisición. El equipo de calidad hace más trabajo al menor costo global”.⁹

En conclusión diremos que urge establecer pláticas uniformes y adecuadas que eviten la duplicación de costosas inversiones, para lo cual será requisito *sine qua non* realizar investigaciones que determinen fácilmente con qué contamos, qué nos falta y cómo lo obtendremos. Para ello, necesitaremos mantener actualizado y unificado un inventario de equipos que nos permita ser la base en que se fundamenten políticas sobre adquisición, disposición, conservación, mantenimiento, recuperación y sustitución en forma eficaz y económica.

Materia prima

Convencionalmente he dado por llamar materia prima a todos aquellos bienes y servicios, como material de oficina, muebles, instalaciones, etcétera, necesarios para desarrollar una actividad, diferenciándolos de aquellos bienes considerados como equipos, los cuales por su naturaleza específica requieren de un tratamiento distinto.

⁹ Harvey, G. L.: *Técnicas de compras gubernamentales*, Intercontinental Publication, Connecticut, USA, 1965, p. 11.

La serie de actividades desempeñadas por las dependencias públicas requieren de un sistema que les permita manejar, disponer, conservar y controlar los bienes y servicios requeridos para su operación. Este sistema es conocido con el nombre de abastecimientos, el cual de ser correctamente administrado imprime un sello de eficiencia administrativa en cualquier oficina pública.

Ahora bien, lo que debemos entender por un "buen" sistema de abastecimiento, Lashley Harvey nos lo señala en su obra:¹⁰ "un servicio *satisfactorio* requiere que los bienes se tengan a mano, cuando y donde se necesiten para usarlos, y en la cantidad y calidad deseada para servir al propósito que se les haya señalado".

Un sistema de abastecimiento se compone fundamentalmente de tres subsistemas básicos: a) el de adquisiciones, b) el de almacenamiento, y c) el de distribución. Éstos a su vez, para su funcionamiento se subdividen en etapas o procedimientos secuenciales de acuerdo con los requerimientos del campo en que actúan, es decir, la adquisición comprende, entre otras actividades, la investigación de mercados, de productos, de costos y valores, así como requiere de la utilización de técnicas sobre entrevistas y negociaciones para la formulación de contratos.

Por su parte el almacenamiento comprende los procedimientos de recepción, control de calidad y cantidad, registros de movimientos de alta y baja, control de inventarios, clasificación y localización, conservación, protección y recuperación, así como el despacho de bienes solicitados.

Y por último, la distribución comprende los procedimientos de programación de embarques, diseño de rutas, medios de transporte, carga y descarga, etcétera.

Estos tres subsistemas básicos hasta ahora habían venido funcionando bajo sistemas y procedimientos de tipo empírico, resultado de la improvisación y de la urgencia por mantener en acción continua el suministro de bienes y servicios necesarios para desarrollar las labores cotidianas del gobierno.

Los obstáculos que se han venido acumulando en este campo, por falta de políticas claramente definidas, por estructuras organizativas obsoletas y por métodos y procedimientos anacrónicos, son cada vez mayores, y si a esto le añadimos la ausencia de sistemas de información, comunicación y control, tendremos por

¹⁰ Harvey, G. L.: *Técnicas de compras gubernamentales*. Intercontinental Publication, Connecticut, USA, 1965, p. 2.

resultado una descoordinación que hace del gasto público una inversión improductiva.

Estas anomalías llevan consecuentemente a producir "...a) Existencia de sobreinversiones hasta de un 70% de los inventarios actuales, b) Frecuentes agotamientos de existencias en almacenes, c) Problemas de organización técnica en los almacenamientos, incluyendo demoras en la distribución oportuna de los artículos, y d) Deficiencia en el registro contable y estadístico de las operaciones . . ."¹¹

Sin embargo, a pesar de los problemas antes citados, existe ya en la actualidad una clara conciencia de la importancia que representa para la administración pública el racionalizar la adquisición de sus bienes y servicios, es decir, se ha iniciado un claro movimiento para identificar la problemática y establecer una metodología que les dé solución.

Esta toma de conciencia sobre lo que debe ser una buena administración de compras y suministros, también tiene origen en consideraciones de tipo económico, como es la necesidad de mejorar la distribución del ingreso nacional.

El gasto que realiza el gobierno en esta materia, es decisivo en los diversos sectores económicos del país, dado que el aparato gubernamental constituye el cliente mayoritario y más fuerte del sector industrial y comercial, sus exigencias y el volumen masivo de bienes que consume hace que tanto el gobierno como los sectores económicos se mantengan interrelacionados, a fin de aprovechar los progresos alcanzados por las modernas tecnologías de producción; pues es inconcebible que las dependencias públicas puedan permanecer trabajando con elementos materiales obsoletos o de baja calidad en su elaboración, sin resentir en sus resultados un decremento considerable.

Otro aspecto que debe analizarse para lograr la efectividad del gasto público es buscar la solución al problema de pago a proveedores. La situación que impera en esta etapa del abastecimiento es igualmente grave, pues la "trabazón" que existe en los sistemas de tramitación de cobro de facturas —debido en mucho a la existencia de innumerables medidas de control presupuestal— ha lle-

¹¹ *Apuntes del Curso sobre Administración de Servicios Generales*, CICAP. Buenos Aires, Argentina. 1967.

vado a propiciar situaciones de encarecimiento en el precio de los bienes adquiridos.

Esta situación lógicamente frena la productividad que se espera en la ejecución de los ya escasos recursos financieros. El retraso en los pagos y el consecuente sobreprecio en las mercancías, indefectiblemente tienen que ser aceptados por el gobierno. El proveedor por su parte no puede permanecer observando su capital muerto, invertido en los bienes que ha surtido, sino que requerirá de nuevo capital para seguir sosteniendo el financiamiento de su producción. Para lograr este financiamiento recurre a la banca privada quien le otorga los créditos previo establecimiento de un interés, el cual en ningún momento es aceptado y asimilado por el proveedor, sino que éste busca la forma de trasladarlo, acumulándolo en los costos totales de sus productos.

Lo más importante del caso no es solamente el sobreprecio que acepta el gobierno en la adquisición de sus bienes, sino la imagen deteriorada que ofrece al sector privado y en general al público.

RESUMEN

— La administración pública no puede ni debe quedar marginada ante los avances de la ciencia y la técnica, a riesgo de convertirse en un lastre de pesado y difícil sostenimiento por parte del Estado.

— La administración científica ha señalado el camino y los métodos para lograr los objetivos con el menor esfuerzo, la mayor eficiencia y el menor gasto.

— Es una necesidad imprescindible el adecuar la administración pública a los nuevos cambios establecidos en la organización, en los sistemas de integración de recursos humanos, materiales y financieros, en los métodos y procedimientos de trabajo, en los sistemas de comunicación y coordinación, en las técnicas de dirección y control, etcétera, a fin de convertir al aparato administrativo en un motor impulsor del desarrollo integral.

La revisión de la organización y funcionamiento de la administración pública debe estar acompañada de un programa que permita divulgar los objetivos y metas a alcanzar, a fin de que se cree un clima favorable para su aceptación, se venzan las posibles resistencias al cambio y se motive a los elementos humanos de la

administración hacia un cambio de actitudes en beneficio de la buena marcha de la gestión pública.

— Es requisito *sine qua non* que la promoción y coordinación de un programa de mejoramiento administrativo cuente con el apoyo de las máximas autoridades.

— Debe considerarse al sector público, para efectos de una reforma interna, como un organismo compuesto por sistemas de acción, y establecer claramente cuáles de éstos son de importancia fundamental y requieren de una atención inmediata.

— La importancia que a últimas fechas ha cobrado la administración de recursos materiales en el sector público, ha hecho que lejos de discriminar esta área dentro de los estudios de mejoramiento administrativo, se le considere como un sistema prioritario de acción, susceptible de frenar en un momento dado, la eficiencia administrativa de las oficinas públicas.

— La administración de recursos materiales es una disciplina creada para mantener un sistema constante de flujo y reflujo de bienes y servicios necesarios para la operación diaria de una organización gubernamental, es decir, mediante un buen sistema de adquisiciones y suministros se logra elevar la productividad del sector al dotarlo de los bienes y servicios en el tiempo, lugar, oportunidad, cantidad, calidad, tipo y costos requeridos.

— Para efectos de análisis, hemos dividido la administración de recursos materiales en tres grandes rubros: locales, equipos, y materia prima, cada uno de ellos con un ámbito de acción señalado, pero a la vez íntimamente relacionado y coordinado funcionalmente.

— El problema del uso y aprovechamiento de los locales en que opera una entidad gubernamental es fundamental; la inadecuación de los mismos generalmente se convierte en un factor limitante de la productividad de una dependencia.

— Es necesario avocarse al estudio y revisión de las condiciones de aprovechamiento de los locales, y establecer políticas que normen un criterio para tomar decisiones sobre cuándo deben adquirirse nuevos inmuebles, cuándo conviene adaptar los ya existentes, cuándo debe construirse, y cuándo resulta productivo el alquilarlos.

— Sin quedar al margen de la problemática creada por el uso y aprovechamiento de los locales del sector público, encontra-

mos el área de equipos, cuyo gasto de adquisición representa un fuerte cargo a los recursos financieros y presupuestales disponibles.

— En esta área es imprescindible la investigación y el constante intercambio de información, a fin de mantener una constante evaluación de los rendimientos de equipos adquiridos en las distintas dependencias públicas, que permita contar con criterios firmes para decidir sobre la adquisición o alquiler de determinado tipo de equipos.

— Asimismo, la evaluación de experiencias positivas y negativas sobre el rendimiento de equipos, permite tratar de encontrar otro tipo de soluciones que incrementen la productividad de los mismos, al instituirse “bolsas o parques” donde se concentren equipos y se disponga racionalmente de su utilización.

— Por último señalaremos que una dependencia gubernamental requiere para cumplir su función, no sólo del espacio físico de un local y de equipos de trabajo, sino con materia prima, que en el sector público se conoce como útiles, materiales de oficina, muebles, etcétera.

— La programación de las adquisiciones de esos artículos es básica, si se trata de servir con eficiencia a la institución, obtener economías en los precios de las mercancías e incrementar el rendimiento de los insumos invertidos en la transacción comercial.

— Es necesario tener en cuenta que la inversión que hace el gobierno en este tipo de adquisiciones, no sólo es decisiva en el fomento de nuevas industrias nacionales, sino que sus efectos todavía van más allá, es decir, afectan nuestro régimen presupuestal al evitar fugas de capital por pago de importaciones, y sobre todo, permiten sanear y equilibrar nuestra balanza de pagos.