



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD:92, D.F. AJUSCO

“PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN”, EL TESTI-
MONIO DE UN ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA COORDINA-
CIÓN SECTORIAL DE PERSONAL DE LA SUBSECRETARIA DE EDU-
CACIÓN MEDIA SUPERIOR.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

ALUMNO:

JIMÉNEZ CANTARELL RODRIGO ISAAC

DIRECTORA DE TESINA:

ADÁN ROMÁN HEIDI

MÉXICO D.F.

OCTUBRE DE 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. La SEMS, contexto y actividades realizadas dentro de la CSP	5
1.1. La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS)	5
1.1.2. Organigrama de la SEMS.....	7
1.2. La Coordinación Sectorial de Personal (CSP).....	8
1.2.1. Historia de la CSP.....	9
1.2.2. Objetivos y funciones	10
1.2.3. Estructura de la Coordinación Sectorial de Personal	14
1.2.4. Descripción de las funciones realizadas dentro de la CSP	15
CAPÍTULO 2. El “Programa Especial de Mejora de la Gestión” como un eje para eficientar la Administración Pública	47
2.1. Política Pública.....	48
2.1.1. El ciclo de la Política Pública	50
2.3. La Administración Pública y la Gestión Pública	51
2.2. La Descentralización	55
2.4. El “Programa Especial de Mejora de la Gestión”	60
2.4.1. Marco Jurídico del PEMG	61
CAPÍTULO 3. Reflexión y sugerencias de mejora para un Administrador Educativo	71
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	80

INTRODUCCIÓN

La intención de exponer el siguiente trabajo, es el de dar a conocer parte de los sucesos, actividades y funciones realizadas en uno de los órganos desconcentrados de la Secretaría de Educación Pública (SEP). La Coordinación Sectorial de Personal (CSP) de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), es un organismo encargado del Pago de Remuneraciones al Personal que conforma la SEMS. Actualmente, participa dentro del ejercicio del “Programa Especial de Mejora de la Gestión” (PEMG) cuyo propósito es el de medir y evaluar los avances en el desarrollo interno de las Instituciones de la Administración Pública Federal.

La manera en cómo se obtuvo la información, proviene del trabajo realizado durante el Servicio Social que exige el Sistema Educativo de la Universidad Pedagógica Nacional como trámite para la obtención del Título Profesional de cualquiera de las cinco carreras que imparte (Administración Educativa, Educación Indígena, Pedagogía, Psicología Educativa y Sociología de la Educación). Este trabajo describe un breve resumen acerca de la SEMS y la CSP (historia, misión y estructura), el análisis de las actividades realizadas en la coordinación durante la realización del servicio social, la investigación teórica del PEMG y su justificación como programa de implementación, y por último una breve reflexión de lo que se vio en la coordinación y como un Administrador Educativo tomo esta oportunidad de acuerdo a aspectos de formación profesional con la intención de objetivar un orden lógico en el funcionamiento de sus tareas a fin de llegar a un resultado eficaz y eficiente.

Cabe mencionar que el servicio social comenzó a realizarse a partir de la aceptación de mi prestación de servicios por parte de la Coordinación Administrativa de la CSP el día 10 de Octubre de 2011 y concluyó el 29 de Junio de 2012. Durante ese tiempo se realizaron tres informes trimestrales -que más adelante describiré- detallando las actividades realizadas por semana.

Así mismo, a consideración de la experiencia adquirida en ese entonces, se comenta que el comportamiento de un Administrador Educativo en esta entidad gubernamental, debe empatar dentro de los cambios de organización (Cultura Organizacional) que cada departa-

mento debe someterse, así como la aportación de sus conocimientos y habilidades para apoyar al sistema de gestión o hasta mejorarlo. La razón de elaborar este “Análisis de Testimonio” responde al interés de mostrar una serie de reflexiones que deban interesar a otras generaciones que deseen participar o tengan la oportunidad de intervenir en la Coordinación y al programa de mejora, y que a medida del tiempo transcurrido, obtengan una posición de no resistencia al cambio o la transformación de esta dependencia pero sí de propuestas y mejoras al sistema considerando que la conclusión y objetivo de la situación política globalizadora, encaminará a la coordinación a una realización de procedimientos y servicios para el beneficio de la sociedad de manera automática con la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)

Esta apropiación de conocimiento fue presenciada durante la realización del servicio social, siendo parte del proceso de los objetivos que persigue la CSP y el PEMG como el propósito de imponer la Nueva Gestión Pública (New Public Management) en nuestro país, y de un “Sistema de Gestión de Calidad” en busca de dirigir y controlar en forma sistemática y transparente la operación de una Organización, mediante la aplicación de necesidades impuestas en la llamada *efectividad de las Instituciones* reflejada en la satisfacción de los clientes (la ciudadanía).

Por último, debe mencionarse que la descripción del análisis de las actividades realizadas en la CSP como es caso del procedimiento de las hojas de cálculo para la remuneración del pago al personal (más adelante se explicará más a detalle), es considerada parte de la intención más prioritaria para realizar este trabajo, ya que, durante la participación en la coordinación jamás se obtuvo un manual, o un cuaderno de evidencias, o un trabajo ilustrado que haya servido como apoyo para poder orientarse y realizar las actividades de manera eficaz y eficiente, al contrario todo lo aprendido fue de manera cognitiva con el riesgo de cometer error tras error que a mi parecer no debe suceder tal caso, pues uno de los objetivos de esta dependencia se enfoca en implementar medidas necesarias en los procesos con el fin de que no existan inconsistencias en la nómina (SEP, 2014)

CAPÍTULO 1. La SEMS, contexto y actividades realizadas dentro de la CSP

1.1. La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS)

Como parte del Sistema Educativo Mexicano, existen tres tipos niveles de enseñanza: Básica, Medio Superior y Superior. Cada nivel de enseñanza cuenta con un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que es responsable de establecer los procedimientos y políticas para la planeación, organización y evaluación académica, y administrativa a nivel Estatal y Federal con el afán de ofrecer alternativas en el desarrollo educativo de la sociedad, actualmente este órgano debe ser gestionado bajo principios de efecto equitativo y cualitativo como lo marca la misión de la SEP.

Para adentrarse al contenido del trabajo, se analizará el contenido del Acuerdo 351 publicado en el Diario Oficial de la Federación (SEP, 2005), el cual anuncia la creación de la SEMS el día 4 de Febrero de 2005 para cumplir con las siguientes facultades: “Planeación, organización y evaluación académica y administrativa de la Educación Media Superior” (SEP, 2014). Debe notarse que estas facultades asimilan tanto al proceso de la Administración Clásica de Henry Fayol: Planeación, Organización, Coordinación y Control, como el proceso eficiente del PEMG: descripción del proceso, análisis del proceso, definición de las mejoras a implementar e implementación de las mejoras.

De acuerdo con la misión de la SEMS, esta debe ofrecer alternativas de desarrollo educativo congruentes al entorno económico, político, social, cultural, y tecnológico de la nación (SEP, 2013). Presidir las direcciones que se adscribían a ella es la intención más importante, así como la de sustituir el Departamento de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial (creado en el año 1923), la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior (creada en el año 1958), y la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (creada en el año 1978). Para 1989 estas direcciones de personal realizaban numerosas funciones: “el proceso de incorporación de movimientos e incidencias de personal, la elaboración e impresión de nómina y cheques, el control, registro y distribución de los mismos, la calidad y oportunidad del pago automático y manual, y la comprobación y conciliación de nóminas” (SEP, 2014).

Las direcciones adscritas a la SEMS son las siguientes:

- La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI),
- La Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA),
- La Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM),
- La Dirección General de Bachillerato (DGB),
- Y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT),

Todas estas anteriormente formaban parte de la Subsecretaría de Educación e Investigación tecnológicas (SEIT) y del Consejo Nacional de Educación Tecnológica (COSNET), ahora sustituidas por la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC)

Dentro de la estructura de las SEMS se encuentran las unidades administrativas como:

- La Coordinación Sectorial de Personal,
- La Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico,
- La Coordinación de Asesores y
- La Coordinación Sectorial de Planeación y Administración.

Estos órganos desconcentrados promueven “Mediante programas y proyectos congruentes con las directrices y prioridades de la misma Subsecretaría, el impulsar la formación y el desarrollo académico del personal docente y directivo, promover el desarrollo de innovaciones, estudios e investigaciones sobre temas prioritarios de la Educación Media Superior, y aplicar las tecnologías de la información y comunicación para elevar la calidad educativa de los servicios que ofrecen en las instituciones y planteles” (SEP, 2013) y en atención especial con oportunidad, eficiencia y calidad total, la operación del Sistema de Administración de Personal y Pago de Remuneraciones.

1.1.2. Organigrama de la SEMS



Organigrama de la SEMS (2012).

Como puede observarse, las facultades de este órgano se han reemplazado *ab re* por el beneficio propio de la Organización que la Sociedad depende de el y que puede denotarse gracias al factor del proceso gerencial definiendo los niveles jerárquicos que deben existir, entendiéndose como sigue: Alta dirección, Mandos medios y Nivel operativo (Hernández y Rodríguez, 2007).

1.2. La Coordinación Sectorial de Personal (CSP)

La CSP es un organismo centralizado enfocado a dirigir y coordinar los lineamientos vigentes, emitidos por la Áreas Normativas; así como la aplicación de políticas y procedimientos que regulan la operación del sistema de administración del personal, y de la integración y gestión del pago de remuneraciones y servicios al personal adscrito a las direcciones generales educativas y áreas administrativas de la SEMS (SEP, 2014)

El origen de la coordinación, comienza en los años 70's en presencia de un contexto político y social ensangrentado en busca de una cierta libertad educativa en México, existían grandes factores que influían el crecimiento económico impulsado hacía una modernidad arrasada con una ideología de creencias políticas extranjeras influidas y manipuladas por el caso del 68 -el surgimiento que aconteció en el año de 1968 en México, sucede por la explicación de varias organizaciones estudiantiles en busca de democratizar sus espacios educativos, así como el de recibir una educación liberal, dejando en claro que las carreras técnicas no cubrirían la matrícula estudiantil por resistencia y por demandas a recibir oportunidades de desarrollo económico pertinentes (Becas). Alumnos, maestros y doctores se unían a la marcha en busca de mejores oportunidades en desarrollo, y con derecho a una democracia- los grupos sociales comenzaron a cambiar pensando en un cambio político y económico, y toda la gama de entornos culturales formaban el nuevo orden sistemático para la sociedad.

Un orden que dirige, controla, coordina, gestiona y vigila los procesos de las sociedades (en este caso el de la sociedad u organismo responsable de aplicar las normas, los lineamientos y procedimientos en base a políticas que regulan la operación del Sistema de Administración de Personal, la CSP), y que al parecer llegó para quedarse.

1.2.1. Historia de la CSP

A continuación se muestra una tabla que marca los hechos importantes de este organismo:

HISTORIA DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE PERSONAL	
ÉPOCAS	SUCESO
1970-1980	La Secretaría de Educación Pública realiza un profundo análisis de sus Políticas Educativas de acuerdo a la vinculación que la educación debía tener con el sector productivo. Existe una apertura de contratación masiva de personal docente y no docente. “Lo anterior trajo como consecuencia la revisión de estructuras funcionales de la dependencia determinando el conjunto de procesos administrativos que sirvieran de soporte para el logro de objetivos internos de la SEP”. En 1979 conforme al acuerdo 39 es creada la <i>Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica</i> , cuya función principal es atender todo lo relacionado con el pago de remuneraciones al personal de la Subsecretaría.
1980-1990	A través de la SEIT la oficialía mayor es desconcentrada otorgándole facultades a las Direcciones de Personal en los procesos de incorporación de movimientos e incidencias de personal, la elaboración e impresión de nómina y cheques, el control, registro y distribución de los mismos, la calidad y la oportunidad del pago automático y manual y la comprobación y consolidación de nóminas.
1990-2000	“En 1990 es planteada la necesidad de adecuar la estructura de la Dirección de Personal para hacer frente al crecimiento del número de integrantes de la Subsecretaría”. En 1994 se modifica la estructura debido a medidas gubernamentales de racionalización del gasto público.
2000 a la fecha.	En Septiembre de 2001 se autoriza la modificación de la Estructura de la Dirección de Personal. En Julio de 2002 se reestructura la Dirección de Personal, autorizándose como Coordinación Sectorial de Personal.

Antecedentes de la CSP (SEP, 2013)

Haciendo referencia a la educación pública del Estado, durante la transición de esta dependencia, se aplicaban Reformas Educativas que realizaban un análisis profundo de Políticas Públicas basadas en el sector productivo, éstas reestructuraban los planes de estudio existentes en los diferentes niveles educativos y se enfocaban al crecimiento de la Educación Media Superior y Superior obligando así el crecimiento de nuevas instituciones educativas y de personal docente, no docente y administrativo dando motivo para la reestructuración y formación de la CSP.

1.2.2. Objetivos y funciones

La CSP cuenta con los siguientes Objetivos y Funciones:

Objetivos

- “Gestionar los movimientos solicitados por las direcciones generales en un plazo razonable”,
- “Implementar las medidas necesarias en sus procesos con el fin de que las afectaciones de nómina sean con cero inconsistencias”,
- Coordinar la automatización del proceso de pago en un 100% (SEP, 2013).

Funciones

- “Dirigir y coordinar, conforme a los lineamientos autorizados y vigentes, emitidos por las Áreas Normativas”:
- Aplicar las Normas, políticas y procedimientos que regulan la operación del sistema de Administración de Personal, en las Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Autorizar la aplicación de las estructuras y montos de las remuneraciones para el personal adscrito a la SEMS.
- Aplicar los documentos normativos que regulan las Condiciones Generales de Trabajo, el Reglamento de Escalafón, las normas de ingreso y Promoción de Personal, y los lineamientos vigentes que regulan las relaciones laborales entre los trabajado-

res y las Unidades Responsables de la SEMS.

- Planear y coordinar la integración de la nómina del pago de remuneraciones del personal adscrito a las Unidades Responsables dependientes de la SEMS.
- Aplicar la prestación de los servicios al personal de las Unidades Responsables de la SEMS.
- Dirigir y coordinar la difusión a las Unidades Responsables dependientes de la SEMS, los lineamientos emitidos por las Áreas Normativas sobre los servicios de expedición de credenciales, constancias de empleo, hojas de servicio, certificados de préstamos a corto, mediano plazo e hipotecario.
- Controlar el registro de funcionarios facultados para hacer los requisitos de la documentación oficial de los trámites de personal y su permanente actualización en las Unidades Responsables dependientes de la SEMS.
- Planear y coordinar el diseño, implantación y evaluación del Sistema de Control Presupuestal de los Servicios Personales y vigilar el ejercicio y destino de las plazas asignadas a los Subsistemas de Educación Tecnológica.
- Coordinar y controlar el ejercicio del Presupuesto del capítulo 1000 -servicios personales- autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para las Unidades Responsables dependientes de la SEMS.
- Planear y controlar el Programa Anual de Actividades de Promoción Docente del personal adscrito al Modelo de Educación Media Superior, dependiente de la SEMS.
- Coordinar y controlar el proceso de otorgamiento del Dictamen de Plazas definitivas, al personal adscrito a las Unidades Responsables dependientes de la SEMS.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso para el cumplimiento y aplicación de los Reportes de Bajas y Licencias sin Goce de Sueldo que generen las Unidades Responsables y Centros de Trabajo dependientes de la SEMS, a fin de evitar pagos indebidos.
- Dirigir y coordinar el proceso de comunicación permanente con la Dirección General de Administración Presupuestal y Recursos Financieros, a efecto de que se realice el trámite de inhibiciones y liberaciones de pago a través de tarjeta de débito del personal adscrito a la SEMS.

- Autorizar y/o certificar la Compatibilidad de Empleos del personal adscrito a la SEMS.
- Autorizar y evaluar los cursos de actualización y capacitación para el personal adscrito a las Unidades Administrativas de la SEMS.
- Planear y coordinar el Programa de Evaluación de la operación de los procesos inherentes al Sistema de Administración de Personal y Pago de Remuneración, en las Áreas dependientes de la SEMS.
- Evaluar y proponer a las dependencias normativas facultadas, iniciativas que contribuyan al mejoramiento del Sistema de Administración de Personal, Pago de Remuneraciones y Prestaciones Económicas, del personal adscrito a la SEMS (SEP, 2013).

Las estrategias que la CSP realiza para lograr un sistema eficiente se basan en la regulación, la digitalización, la transversalización de procesos (enfocados a un mismo objetivo), y la atención del ciudadano. En mismo sentido se entenderían estos procedimientos para los efectos de calidad que buscan lograr las Instancias Públicas con el PEMG (más adelante se analizará el marco teórico del programa).

Para lograr dichos efectos, la CSP y el PEMG funcionan junto con el “Sistema de Gestión de Calidad”, regulado por la Norma Mexicana IMNC. MNC-CC-9000-IMNC-2008 y los Requisitos del sistema de calidad: ISO 9001-2008 COPANT/ISO 9000:2008. NMX-CC-9001-IMNC-2008 los cuales se relacionan el uno con el otro y su premisa radica en lograr la mejora continua de los procesos administrativos, la atención y servicios dirigidos al cliente. El personal del nivel de Mandos medios y operativo es capacitado constantemente para familiarizarse y sensibilizarse con el sistema de calidad y desarrollar conocimientos específicos para funciones establecidas en cada una de las áreas que integran la coordinación, la intención principal es lograr un proceso de calidad en el trabajo. Como ya se había mencionado anteriormente, se integran el PEMG y el SGC, los cuales buscan mejorar los resultados de los procesos para servir a la sociedad a la que están dirigidos y mejorar la continuidad de estos mismos procesos para satisfacer las necesidades del cliente (el PMG y el SGC van de la mano el uno con el otro).

Para especificar el término del “cliente”, se toman en cuenta las premisas fundamentales de los dos soportes complementarios -el PEMG y SGC- los cuales se enfocan a la mejora continua y a la satisfacción del cliente, entendiendo este nuevo concepto como la sustitución del ciudadano o al del usuario del servicio, donde se trata de subrayar la idea de que un servicio público puede y debe ser sometido a las mismas reglas que el mercado o el sector privado (Pichardo, 2004).

Se enfatiza entonces que la calidad en cuanto a trámites y servicios funcionan para incrementar la confianza y credibilidad de la ciudadanía a través de la Administración Pública o gestión pública.

La normatividad que la CSP persigue es que los procesos sean cada vez más eficientes, para que esta institución sea un participante más del cambio institucional como el “proceso de aprendizaje en donde las instituciones identifican las circunstancias cambiantes en su entorno y luego se adaptan a ellas” (Sánchez, 2009).

La CSP pretende generar una nueva cultura interna que se comprometa y encamine hacia la transformación y a la eficiencia de sus procesos para que contribuya a la misión de la SEP en la que participen los valores humanos, los conocimientos y habilidades que sean el fundamento para el desarrollo integral de toda persona. La misión de la SEP “tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso a todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden” (SEP, 2013).

1.2.4. Descripción de las funciones realizadas dentro de la CSP

El siguiente análisis representa el informe de las actividades que se realizaron dentro de la CSP; así como las descripciones del Informe de Entrada al Servicio Social, los Informes trimestrales del proceso de trabajo y el nombre del programa en que se participó (el PEMG). Exactamente donde se realizó el trabajo de Servicio Social fue en el “Departamento de Operación del Pago DGETI” y el “Departamento de Operación del Pago de DGETA, DGB, DGECyTM, DGCFT, y Áreas de Subsecretariado”.

- Informe de entrada al Servicio social e informes trimestrales

Como primera instancia, se describirán el **Informe de Entrada al Servicio Social** emitido por el C. Benjamín Díaz Sánchez (Encargado de la Coordinación Administrativa), y los tres **Informes Trimestrales** detallando las actividades durante la duración de la prestación de servicios, así como el “**Programa de Actividades 2011**” elaborado por el encargado del área y algunas otras actividades que ayudaron a complementar el proceso de integración del PEMG. Después se detallará un caso de cómo se debe realizar la elaboración de las hojas de cálculo y el informe individual de datos para su liquidación. Cabe aclarar que la información del caso detallado (nombre, centro de trabajo, cantidades monetarias, etc.) es ficticia debido a la protección de datos de la persona pero el contenido es verdadero.

Informe de Entrada al Servicio Social

Datos Generales

1. *Nombre: Jiménez Cantarell Rodrigo Isaac*
2. *Carrera: Administración Educativa.*
3. *Lugar: Coordinación Sectorial de Personal de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS).*

4. *Dirección: Vicente García Torres No. 235, Col. El Rosedal, Del. Coyoacán, México, DF 04330 Tel. 3601-6600, ext. 65160*
5. *Área del programa: Dirección de pagos, Departamento de operación del pago de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), zona 1.*
6. *Nombre del responsable directo: José Ricardo Estrada Tamayo, jefe de departamento de Operación del Pago de la DGETI.*

Descripción del Programa

El Programa denominado “Programa Especial de Mejora de la Gestión” consiste en mejorar los procesos operativos del área de trabajo; así como del control de la documentación relacionada con la regularización del pago y aplicación de responsabilidades por cobros indebidos del personal adscrito a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).

Justificación o Relevancia

El Departamento de Operación del Pago de la DGETI zona 1. Cuenta con dos procesos:

- 1) *Regulación del pago de remuneraciones del personal.*
- 2) *Recuperación de pagos indebidos o en demasía generados al personal.*

Y dos Objetivos:

- 1) *Atender las solicitudes de reclamación de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago de remuneraciones al personal de la DGETI, de los estados del 1 al 14 para su regulación.*

- 2) *Atender la recuperación de pagos indebidos o en demasía a través de la aplicación de responsabilidades o de solicitud de reintegros a la tesorería de la Federación, del personal adscrito a la DGETI de los estados del 1 al 14.*

De acuerdo al alcance del proyecto de servicio social, mi participación se orienta a conocer y realizar las funciones sustantivas de los procesos ya mencionados anteriormente, con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad susceptibles posibles de ser mejoradas, tanto en el control de la información, como en su procesamiento y automatización. Es importante señalar que: como los procesos se refieren al pago de remuneraciones del personal docente, administrativo y directivo de la DGETI se exige que parte de las habilidades y actitudes realizadas las desempeñe con responsabilidad, profesionalismo y ética.

Por lo anterior, considero que los conocimientos adquiridos en áreas de mi formación profesional de la Licenciatura en Administración Educativa me serán de gran utilidad para desempeñarme como prestador de servicios, pero principalmente en mi formación profesional dentro del ámbito laboral y particularmente del sector educativo relacionado con la administración de los recursos humanos de la Secretaría de Educación Pública.

Conforme lo anterior, los conocimientos académicos que he adquirido, se relacionan con la vinculación que existe entre la licenciatura y el servicio. Es un poco próxima a lo que hemos aprendido en las materias relacionadas con las innovaciones computacionales, elaborando operaciones matemáticas, hojas de cálculo, formulas y ecuaciones en el programa Excel.

Objetivos

De acuerdo al “Programa Especial de Mejora de la Gestión”

- *Contribuir con los trabajos que se realizan en la Coordinación Sectorial de Personal, acatando las órdenes que se me den y tomando diversas actitudes y conocimientos.*
- *Mejorar las condiciones laborales en el ambiente de oficina.*
- *Apoyar a mejorar e innovar el programa de servicio social.*
- *Procurar de eficientar las tareas que se me den de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la licenciatura.*
- *Promover la organización de dicha oficina, ofreciendo varias opciones eficientes exitosas como es el uso adecuado de las tecnologías de la información y de la organización, el espacio de la oficina y la forma del trabajo a desempeñar.*

Funciones y Actividades

- *Analizar las funciones de reclamaciones de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago de remuneraciones al personal de la DGETI.*
- *Elaborar los informes individuales de datos para la liquidación y regulación de pagos del personal de la DGETI.*
- *Recibir la nómina y verificar que la documentación que consignan los movimientos de baja de personal o de concepto; así como los avisos previos oficios de recuperación hayan sido operados de manera correcta y oportuna.*
- *Analizar la documentación y las nóminas para determinar las responsabilidades del personal de la DGETI por cobros indebidos o en demasía.*
- *Elaborar y enviar las hojas de cálculo de responsabilidades a la DGETI para su conocimiento y notificación al personal.*

Organización

La duración del servicio social es de Nueve Meses comenzando a partir del día 10 de Octubre de 2011 y finalizando el día 30 de Junio de 2012. El número total de horas es de 450 y asistiré de lunes a viernes en el horario de 14:00 a 15:00 horas y las fechas de los informes trimestrales serán los días 10 de Enero de 2012, 10 de Abril y 10 de Julio de 2012. (Firmo de enterado junto con la del C. Benjamín Díaz Sánchez).

Primer Informe Trimestral

El apoyo que he brindado en la CSP en el área de operación del pago de la DGETI ha sido convincente para mis superiores. He aprendido a analizar solicitudes de reclamación de adeudos, también a elaborar informes individuales de datos para liquidación del personal, a validar documentación que consigna el movimiento del personal; verificando que este sea el correcto. Así que en los siguientes cuadros semanales, describiré el seguimiento que le he dado al servicio social bajo el programa denominado “Programa Especial de Mejora de la Gestión”.

Descripción del Trabajo Realizado

Del 10 de Octubre al 10 de Enero	
<i>Primera semana</i>	<i>La primera semana estuve conociendo algunas de las funciones que se realizan en dicha área, me presente con el personal cuya amistad laboral compartiría durante algún tiempo. Fui capacitado por la persona que me guiaría y comencé a trabajar con los documentos.</i>

Del 10 de Octubre al 10 de Enero	
<i>Segunda semana</i>	<i>En la segunda semana ya estaba un poco más familiarizado con el trabajo que me encomendaban y también con el ambiente laboral, lo primero que comencé a hacer fue validar los documentos para que se apruebe el pago a los trabajadores de la DGETI.</i>
<i>Tercera semana</i>	<i>Después de haber transcurrido dos semanas, la validación ya la tenía dominada. Así que comencé a realizar otras funciones como la de analizar reclamaciones de pagos, lo cual implica razonamiento y muchas operaciones matemáticas.</i>
<i>Cuarta semana</i>	<i>En la cuarta semana repetía las funciones de las primeras tres semanas pero ya estaba adquiriendo más habilidad.</i>
<i>Quinta semana</i>	<i>A la quinta semana ya estaba realizando otras funciones, como archivar documentos y acomodarlos de acuerdo a un orden que se lleva a cabo en este lugar. Comencé a realizar operaciones con programas conocidos como el Word y Excel.</i>
<i>Sexta semana</i>	<i>En la sexta semana realizaba las mismas funciones y aprendía ahora a utilizar programas de computadora que se utilizan eficientar la búsqueda de los trabajadores y su historial laboral.</i>

Del 10 de Octubre al 10 de Enero

<i>Séptima semana</i>	<i>En lo que va de esta semana a las demás que restan, mis funciones han sido las mismas: validar documentos, analizar casos de trabajadores, realizar funciones en computadora; utilizando los programas ya mencionados, archivando, realizar hojas de cálculo de responsabilidades, recibir pre-nóminas y recibir memorandos.</i>
<i>Octava semana</i>	<i>En lo que va de esta semana a las demás que restan, mis funciones han sido las mismas: validar documentos, analizar casos de trabajadores, realizar funciones en computadora; utilizando los programas ya mencionados, archivando, realizar hojas de cálculo de responsabilidades, recibir pre-nóminas y recibir memorandos.</i>
<i>Novena semana</i>	<i>En lo que va de esta semana a las demás que restan, mis funciones han sido las mismas: validar documentos, analizar casos de trabajadores, realizar funciones en computadora; utilizando los programas ya mencionados, archivando, realizar hojas de cálculo de responsabilidades, recibir pre-nóminas y recibir memorandos.</i>
<i>Décima semana</i>	<i>En lo que va de esta semana a las demás que restan, mis funciones han sido las mismas: validar documentos, analizar casos de trabajadores, realizar funciones en computadora; utilizando los programas ya mencionados, archivando, realizar hojas de cálculo de responsabilidades, recibir pre-nóminas y recibir memorandos.</i>

Del 10 de Octubre al 10 de Enero	
<i>Undécima semana</i>	<i>En lo que va de esta semana a las demás que restan, mis funciones han sido las mismas: validar documentos, analizar casos de trabajadores, realizar funciones en computadora; utilizando los programas ya mencionados, archivando, realizar hojas de cálculo de responsabilidades, recibir pre-nóminas y recibir memorandos.</i>
<i>Duodécima semana</i>	<i>En lo que va de esta semana a las demás que restan, mis funciones han sido las mismas: validar documentos, analizar casos de trabajadores, realizar funciones en computadora; utilizando los programas ya mencionados, archivando, realizar hojas de cálculo de responsabilidades, recibir pre-nóminas y recibir memorandos.</i>

Conclusión

Las funciones realizadas en el servicio social no son demasiadas pero si son difíciles de realizar, así que no puedo decir que he dominado por completo todo. También puedo asegurar que este programa que ofrece la SEMS es muy útil y productiva para la carrera que estoy cursando, debido a que hay muchas cosas que se pueden mejorar y actualizar para eficientar el proceso de trabajo a manera que éste se presente a tiempo y sea veraz, y confiable.

Segundo Informe Trimestral

Durante el segundo trimestre de apoyo en el servicio social, se ha continuado con las funciones enmarcadas de acuerdo a las disposiciones del encargado que me han asignado. Mencionaré los siguientes objetivos realizados en el área de la CSP:

- 1. Identificar la misión, la visión, los valores, el código de ética de la CSP.*
- 2. Conocer el manual de organización de la CSP.*
- 3. Analizar solicitudes de reclamaciones de pago por remuneraciones.*
- 4. Elaborar informes individuales de datos para liquidar el pago del personal.*
- 5. Validar documentos que consignan el movimiento del personal.*
- 6. Hacer correctamente la liquidación del pago.*

A fin de especificar el proceso de las funciones mencionadas, a continuación se presentará el cuadro de las semanas cumplidas en área:

Descripción del Trabajo Realizado

Del 11 de Enero al 11 de Abril	
<i>Decimotercera semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago.</i>
<i>Decimocuarta semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago y utilizar como herramienta la computadora para liquidar pagos manuales.</i>

Del 11 de Enero al 11 de Abril	
<i>Decimoquinta semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, se utiliza como herramienta la computadora para liquidar pagos manuales, también se utiliza un software requerido en el área llamado “Alfabético”.</i>
<i>Decimosexta semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, se utiliza como herramienta la computadora para liquidar pagos manuales, también se utiliza un software requerido en el área llamado “Alfabético”.</i>
<i>Decimoséptima semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, se utiliza como herramienta la computadora para liquidar pagos manuales, también se utiliza un software requerido en el área llamado “Alfabético”.</i>
<i>Decimooctava semana</i>	<i>Las funciones que se han realizado, son similares en lo que va en los últimos tres meses: validar documentos, analizar casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, ocupar herramienta informativa (computadora), archivando documentos, realizar hojas de cálculo de responsabilidades. Continuar con el conocimiento del lineamiento y normatividad de la SEMS, aplicando en código de ética.</i>
<i>Decimonovena semana</i>	<i>Conocimiento de la normatividad de la CSP, el manual de organización, el código de ética, los lineamientos de la institución (misión, visión, valores).</i>

Del 11 de Enero al 11 de Abril	
<i>Vigésima semana</i>	<i>Integración a una nueva área, donde se liquida al personal de la DGECyTM.</i>
<i>Vigésima primera semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias de pago, utilizar como herramienta la computadora, utilizar el software requerido en el área llamado “Alfabético”, calcular impuestos.</i>
<i>Vigésima segunda semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, utilizar como herramienta la computadora para liquidar pagos manuales, utilizar el software requerido en el área llamado “Alfabético”, calcular impuestos, analizar cada uno de los casos para atenderlos.</i>
<i>Vigésima tercera semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, utilizar como herramienta la computadora para liquidar pagos manuales, utilizar el software requerido en el área llamado “Alfabético”, calcular impuestos, analizar cada uno de los casos para atenderlos.</i>
<i>Vigésima cuarta semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, utilizar como herramienta la computadora para liquidar pagos manuales, utilizar el software requerido en el área llamado “Alfabético”, calcular impuestos, analizar cada uno de los casos para atenderlos.</i>

Conclusión

La intención de cumplir con las horas del servicio social, es la de adquirir experiencia en lo que se ha aprendido para realizar un mejor trabajo cada día. El hecho de atender una de las necesidades más primordiales del personal adscrito a la SEMS, conlleva una responsabilidad y compromiso, con la funciones que se realizan en el departamento y que tienen un grado de complejidad, en el tiempo que llevo en la CSP no podría asegurar que he aprendido y dominado el trabajo por completo, sin embargo puedo asegurar que el programa que ofrece esta dependencia es útil y necesaria para la Ciencia de la Administración Modernizadora, promotora de la Mejora de la Gestión. Cabe mencionar que esta organización al igual que muchas otras se encuentran en una transición de mejora continua, cuyo objetivo es el de eficientar las funciones para satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con la misión, objetivos y metas que tiene encomendados en materia de pago de remuneración y prestaciones al personal que integra la SEMS.

Tercer Informe Trimestral

En este último trimestre de servicio social se continuó apoyando al área que se me asignó en la CSP dentro del marco del “Programa Especial de Mejora de la Gestión” realizando las siguientes actividades:

- *Conocimiento de la Visión, Misión, Código de Ética, Manual de Organización del área de pagos y requisitos de calidad.*
- *Análisis de solicitudes de reclamaciones para determinar la procedencia o no del pago de remuneraciones de los trabajadores adscritos a la SEMS.*
- *Elaboración de informes individuales de datos para la liquidación del personal.*
- *Validación de documentos que consigna el movimiento del personal; verificando que este sea el correcto.*

Los cuadros posteriores describen el seguimiento que se ha dado a las actividades realizadas en el servicio social, así como su terminación, incluyendo dos semanas de capacitación realizada en la misma dependencia.

Descripción del Trabajo Realizado

Del 16 de Abril al 29 de Junio	
<i>Vigésima quinta semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, así como el uso de los medios digitales para efectuar el pago manual de trabajador adscrito a la SEMS.</i>
<i>Vigésima sexta semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, así como el uso de los medios digitales para efectuar el pago manual de trabajador adscrito a la SEMS.</i>
<i>Vigésima séptima semana</i>	<i>Revisión de los lineamientos y normatividad de la SEMS, así como la misión, visión, y objetivos de calidad, establecidos en el Manual de Organización de la Coordinación Sectorial de Personal.</i>
<i>Vigésima octava semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, así como el uso de los medios digitales para efectuar el pago manual de trabajador adscrito a la SEMS.</i>
<i>Vigésima novena semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, así como el uso de los medios digitales para efectuar el pago manual de trabajador adscrito a la SEMS.</i>

Del 16 de Abril al 29 de Junio	
<i>Trigésima semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, así como el uso de los medios digitales para efectuar el pago manual de trabajador adscrito a la SEMS.</i>
<i>Trigésima primera semana</i>	<i>Validación de documentos, análisis de casos de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago, así como el uso de los medios digitales para efectuar el pago manual de trabajador adscrito a la SEMS.</i>
<i>Trigésima segunda semana</i>	<i>Realizar el acumulado de percepciones y deducciones de un asalariado realizando el procedimiento establecido por el área, en este procedimiento se observa el movimiento anual, detallando las percepciones y deducciones para aclarar reclamaciones y en su caso determinar si procede la aplicación de saldo a favor o en descuento.</i>
<i>Trigésima tercera semana</i>	<i>Realizar el acumulado de percepciones y deducciones de acumulados utilizando las herramientas del programa "Excel".</i>
<i>Trigésima cuarta semana</i>	<i>Participación en el curso paquete de OFFICE 2010, impartido por el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) No. 187 en las instalaciones de la CSP con el objetivo de mejorar la calidad en el trabajo del personal.</i>

Del 16 de Abril al 29 de Junio	
<i>Trigésima quinta semana</i>	<i>Dentro del marco del programa de “Clima Organizacional” que desarrolla la CSP me adentré a la participación de un taller de diferentes modalidades, las cuales consistieron en la “Platica Mundial del Medio Ambiente”, la plática de la “Importancia de la Reforestación de Áreas Verdes” y la “Economía de Traspatio y Donación de Semillas”. Estas fueron impartidas por la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), cuyo objetivo es el de promover la participación y cuidado del medio ambiente a través del cuidado de las plantas, y hacer uso racional y eficiente de nuestros recursos.</i>

Conclusión

El programa de servicio social incluye la formación de conocimientos de la normatividad aplicable al quehacer de la CSP consistente en el pago de remuneraciones al personal directivo, docente y operativo con un enfoque orientado a la mejora de Gestión, con el fin de emitir un pago con calidad en el menor tiempo posible, un aspecto importante para el desarrollo organizacional, donde la capacitación agrega valor a la institución, ya que tiene como objetivo profesionalizar los recursos humanos para un mejor desempeño de sus funciones que incida en un proceso de trabajo eficiente. Dicho lo anterior, es importante que como prestadores de servicio social nos incluyan en estos eventos de capacitación o de coordinación de capacitación que coadyuven la complementación de nuestra formación, que permita que en un futuro podríamos incorporarnos al ámbito laboral tanto en el sector público y/o privado, en mejores condiciones.

- “Programa de Actividades 2011”

De acuerdo a la realización de las actividades mencionadas en los informes trimestrales, se mostrarán los objetivos que el departamento debe seguir bajo la estructura del “Programa de Actividades 2011” elaborados por el jefe de departamento de Operación del Pago de la DGETI Estrada Tamayo, José Ricardo.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES 2011

Secretaría de Educación Pública

Departamento de Operación del Pago

AREA: DIRECCIÓN DE PAGOS / OPERACIÓN DEL PAGO DE LA DGETI, ZONA 1.

PROYECTO: Regularización del pago de remuneraciones del personal adscrito a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, Zona 1.

OBJETIVO: Atender las Solicitudes de Reclamaciones de Adeudos por Inconsistencia y Omisiones de Pago de Remuneraciones al Personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de los estados del 1 al 14, para su regularización.

No.	ACTIVIDADES	FECHA		CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
		INICIO	TERMINO			
1	Recibir, registrar y analizar las solicitudes de reclamación de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago de remuneraciones al personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.	01.01.11	31.12.11	2.000	Solicitud de reclamación de adeudos	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1
2	Elaborar los informes individuales de datos para liquidación, para la regularización del pago del personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.	01.01.11	31.12.11	2.800	Informe individual de datos para liquidación	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1
3	Elaborar memorando y relación para el envío de los informes individuales de liquidación para su captura a la Subdirección de Informática.	01.01.11	31.12.11	60	Memorando de captura	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1
4	Elaborar oficio para el rechazo de las solicitudes de reclamación de adeudos por inconsistencias y omisiones de pago de remuneraciones al personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, que resulten improcedentes.	01.01.11	31.12.11	50	Reclamación de pago rechazada	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1

600-AU-PO-073-01

Imagen 1: Programa de Actividades 2011 del área del Departamento de Operación del Pago DGETI.



PROGRAMA DE ACTIVIDADES 2011



AREA: DIRECCIÓN DE PAGOS / OPERACIÓN DEL PAGO DE LA DGETI, ZONA 1.

PROYECTO: Regularización del pago de remuneraciones del personal adscrito a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, Zona 1.

OBJETIVO: Atender las Solicitudes de Reclamaciones de Adendos por Inconsistencia y Omisiones de Pago de Remuneraciones al Personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de los estados del 1 al 14, para su regularización.

No.	ACTIVIDADES	FECHA		CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
		INICIO	TÉRMINO			
5	Recibir prenominas, Informes individuales de datos para liquidación y documentación soporte, y validar que los pagos generados sean correctos.	01.01.11	31.12.11	25	Prenomina	Area de Operación del Pago de la DGETI Z 1
6	Elaborar memorando para otorgar el Vo. Bo., a las prenominas y turnar al Area de Informática para el proceso y emisión de la Nómina.	01.01.11	31.12.11	25	Prenomina Validada	Area de Operación del Pago de la DGETI Z 1

ELABORÓ
 JOSÉ RICARDO ESTRADA TAMAYO
 NOMBRE Y FIRMA

Bo. Vo.
 M. en A. P. ROCIO DEL C. CARO CALOCA
 NOMBRE Y FIRMA

600-AU-PO-073-01

Imagen 2: Programa de Actividades 2011 del área del Departamento de Operación del Pago DGETI



PROGRAMA DE ACTIVIDADES 2011



Coordinación Sectorial de Personal

AREA: DIRECCIÓN DE PAGOS / OPERACIÓN DEL PAGO DE LA DGETI, ZONA 1.

PROYECTO: Recuperación de pagos indebidos o en demasía generados al personal adscrito a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, Zona 1.

OBJETIVO: Atender la recuperación de pagos indebidos o en demasía a través de la aplicación de responsabilidades o de solicitud de reintegros a la Tesorería de la Federación, del personal adscrito a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de los estados 1 al 14.

No.	ACTIVIDADES	FECHA		CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
		INICIO	TERMINO			
1	Recibir la nómina y verificar que la documentación que consigna los movimientos de baja de personal o de concepto; así como los avisos previos u oficios de recuperación hayan sido operados de manera correcta y oportuna.	01.01.11	31.12.11	18 150	Nómina Documento de recuperación de pago	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1
2	Analizar la documentación y las nóminas para determinar las responsabilidades del personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial por cobros indebidos o en demasía.	01.01.11	31.12.11	200	Responsabilidad por documento de recuperación	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1
3	Elaborar y enviar memorando y relación de altas y bajas de responsabilidades a la Subdirección de Informática para su captura.	01.01.11	31.12.11	25	Memorando de aplicación	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1
4	Elaborar y enviar las hojas de cálculo de responsabilidades a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, para su conocimiento y notificación al personal.	01.01.11	31.12.11	200	Hoja de cálculo	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1

Imagen 3: Programa de Actividades 2011 del área del Departamento de Operación del Pago DGETI



PROGRAMA DE ACTIVIDADES 2011



Comptroller General of the Federation

600-AU-PO-073-01

AREA: DIRECCION DE PAGOS / OPERACION DEL PAGO DE LA DGETI, ZONA 1.

PROYECTO: Recuperación de pagos indebidamente generados al personal adscrito a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, Zona 1.

OBJETIVO: Atender la recuperación de pagos indebidamente generados al personal adscrito a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de los estados 1 al 14. Tesorería de la Federación.

No.	ACTIVIDADES	FECHA		CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
		INICIO	TERMINO			
5	Elaborar oficios y relación del personal que no se encuentra activo con cobros indebidamente en demasía y enviar a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, para la solicitud de reintegro a la Tesorería de la Federación.	01.01.11	31.12.11	10	Oficio de reintegro	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1
6	Elaborar oficio y relación para la entrega de nóminas y documentación soporte a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.	01.01.11	31.12.11	10	Oficio de entrega	Área de Operación del Pago de la DGETI Z 1

ELABORÓ

JOSÉ RICARDO ESTRADA TAMAYO
NOMBRE Y FIRMA

Bo. Vo.

M. en A. P. ROCIO DEL C. CARO CALOCA
NOMBRE Y FIRMA

600-AU-PO-073-01

Imagen 4: Programa de Actividades 2011 del área del Departamento de Operación del Pago DGETI

De acuerdo a la estructura anterior, las actividades que sólo se realizaron durante el transcurso del tiempo fueron las siguientes:

1. Recibir la nómina y verificar que la documentación que consigna los movimientos de baja de personal o de concepto; así como los avisos previos u oficios de recuperación hayan sido operados de manera correcta y oportuna.
2. Registrar en la pre-nómina las inconsistencias detectadas y remitir a la Subdirección de Informática para su corrección.
3. Analizar la documentación y las nóminas para determinar las responsabilidades del personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial por cobros indebidos o demasía.
4. Recibir, registrar y analizar las solicitudes de reclamación de adeudos por inconsistencia y omisiones de pago de remuneraciones al personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
5. Elaborar y enviar las hojas de cálculo de responsabilidades a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, para su conocimiento y notificación al personal.
6. Elaborar los informes individuales de datos para la liquidación y la regulación del pago del personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
7. Recibir pre-nóminas, informes individuales de datos para liquidación y documentación soporte; y validar que los pagos generados sean correctos.
8. Registrar en la pre-nómina las inconsistencias detectadas y remitir a la Subdirección de Informática para su corrección.
9. Validar la documentación que consigna los movimientos de personal que hayan sido capturados correctamente en la base de datos conforme a la pre-nómina.

-Elaboración de informe individual de datos para la liquidación y regulación del pago del personal de la DGETI

Las actividades: 3, 4 y 5 son continuas y llevan a un sólo objetivo que es el de la liquidación del pago al personal, así que el siguiente caso empieza a considerarse desde la tercera actividad, que es la de recibir, registrar y analizar las solicitudes de reclamación. La solicitud de reclamación tampoco puede ser mostrada por su discreción pero se describe más o menos como sigue:

El nombre del trabajador (a) es: Figueroa Amparo María Isabel, su filiación o CURP es: FIAM660409831 y el centro de trabajo o el lugar donde trabaja se clasifica así: 11DCT0017N. Ella solicita que le paguen la segunda parte proporcional de aguinaldo que le corresponde, ya que, no lo recibió debido a que pidió una licencia sin goce de sueldo y por eso el sistema no la contó como trabajadora activa. La persona cuenta con 6 plazas las cuales técnicamente se entienden de la siguiente manera:

2702E452301.0270942

2702E452301.0270943

2702E452301.0270944

2702E452302.0271051

2702E452302.0271052

2702E452309.0270272

Para analizar las solicitudes de reclamación de adeudos por inconsistencias y omisiones, hay que prestar bastante atención a toda la información que se nos está presentando tanto en la solicitud de reclamación como en el registro de la computadora, la solicitud de reclamaciones de adeudos por inconsistencias y omisiones y la información de la computadora debe ser exactamente la misma. Hay que considerar también algunos factores como: si las plazas son las correctas, si es cierto que se le detuvo el pago del aguinaldo por la justificación que da el trabajador, y lo más importante... si es la cantidad la que se debe pagar. En el momento que se está realizando el proceso operativo, el juicio de la persona que está realizando la investigación para la liquidación, debe cumplir con valores que la institución

exige como parte del código de ética: Responsabilidad, Respeto, Compromiso, Honestidad, Liderazgo, Vocación de servicio, Disciplina, Tolerancia).

Si es que todos los datos coinciden, después del análisis del caso es aceptado por el jefe del departamento, entonces se procede a elaborar la hoja de cálculo de responsabilidades (actividad No. 3, las hojas de cálculo se realizan en hojas recicladas y son elaboradas por el personal de acuerdo a su criterio y habilidades) y el informe individual de datos para liquidación.

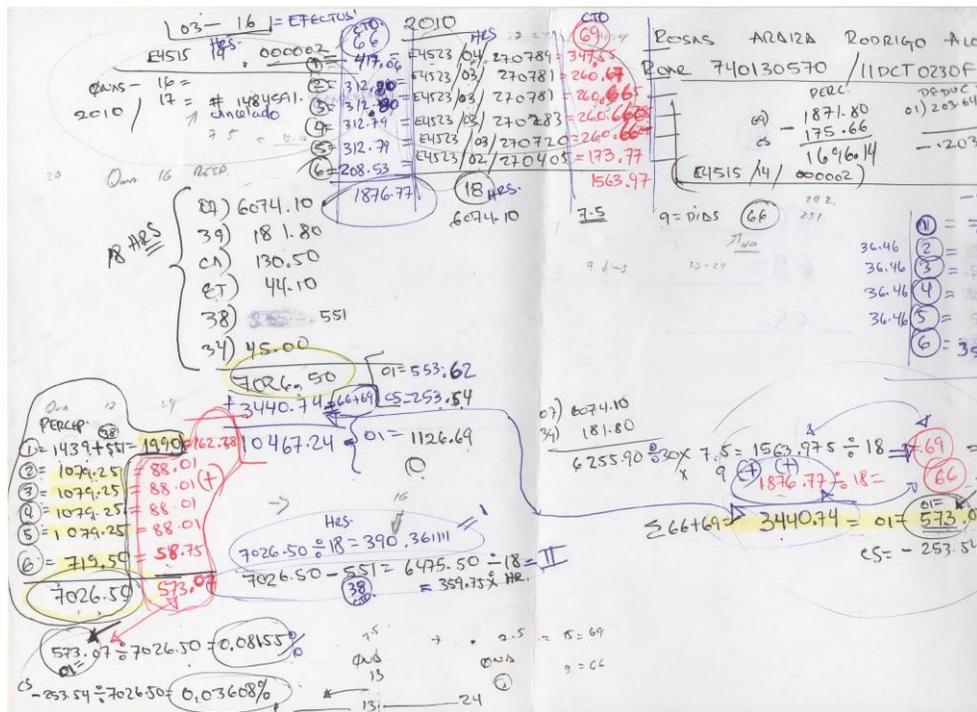


Imagen 5: ejemplo una hoja de cálculo de responsabilidades.

La herramienta con la que se apoya el personal para confirmar las plazas y otros datos de los trabajadores es a base de un programa de computadora llamado “Alfabético” y su función es brindar acceso a la información monetaria de todos los trabajadores de Educación Media Superior, tanto en el Distrito Federal, como de los Estados de la República y tanto personal docente como administrativo.

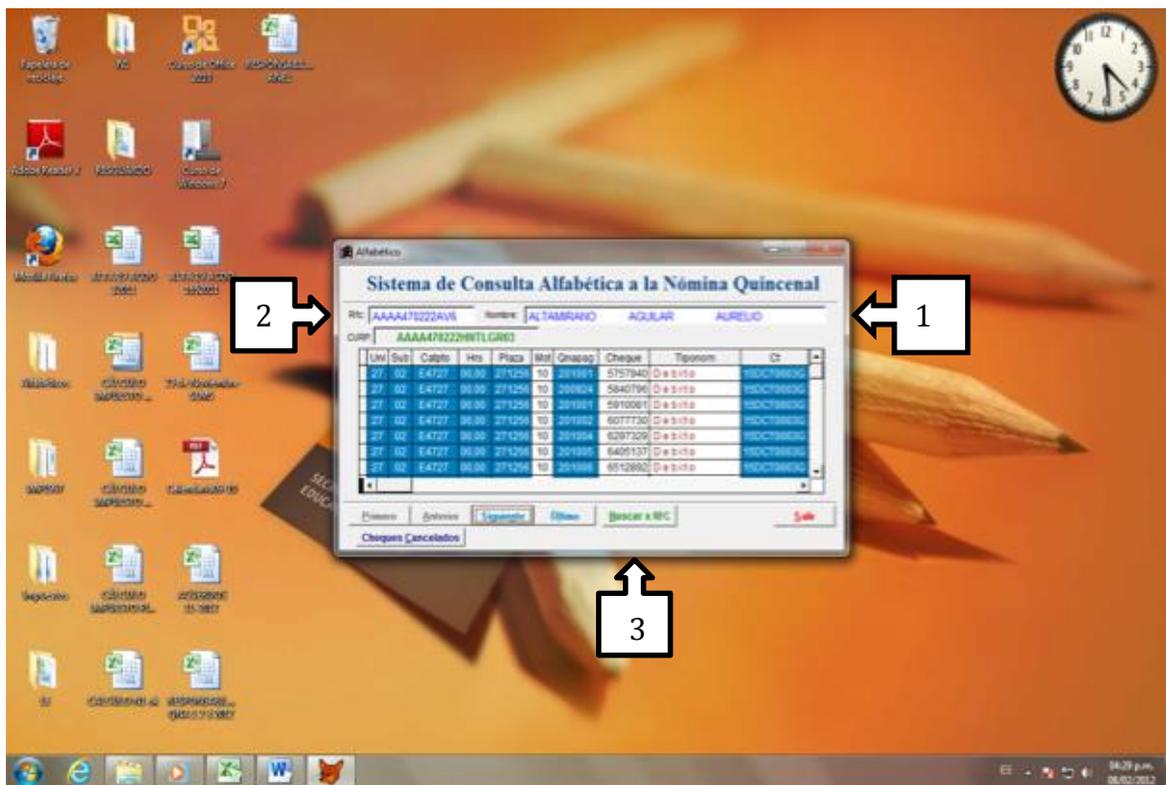


Imagen 6: Alfabético, programa para analizar el pago quincenal a los trabajadores adscritos a la SEMS.

Como se observa en la Imagen 6 aparece el nombre de la persona que se le está realizando el cálculo de responsabilidades (1), el Registro Federal de Contribuyentes RFC (2) y una tabla clasificada de la plaza de la persona, el motivo por el que se le está pagando, el número de cheque con el que se paga la quincena, el tipo de movimiento y el centro de trabajo, etc. (3)

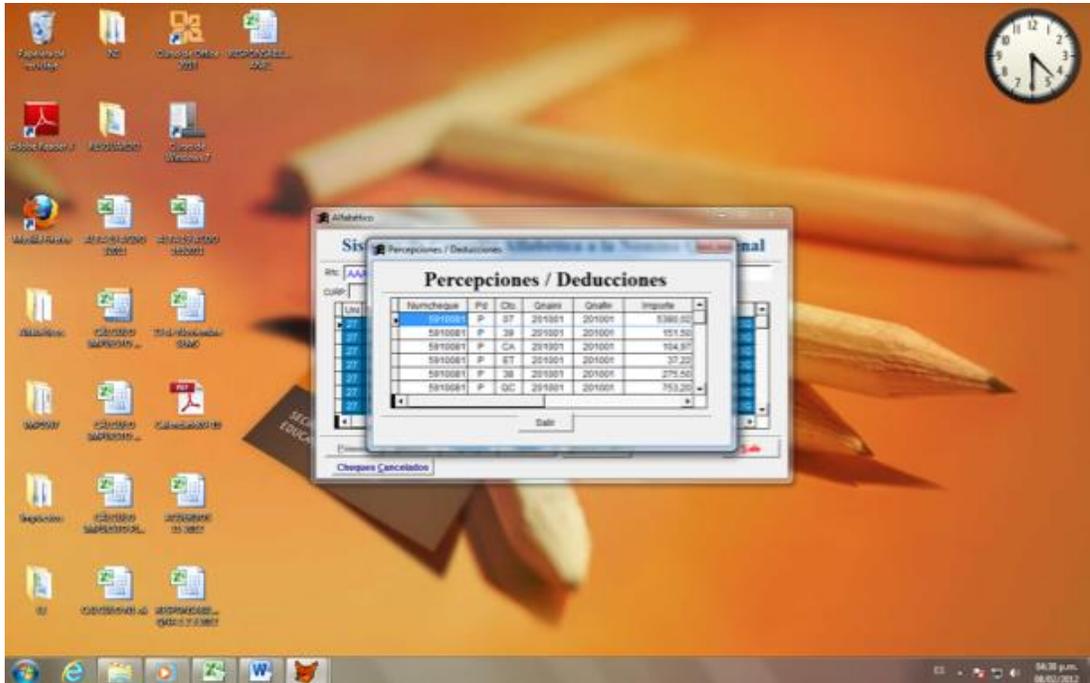


Imagen 7: tabla de percepciones y deducciones.

En la Imagen 7 aparece la tabla de percepciones y deducciones del sueldo de un trabajador. De esta tabla se capturan todas las cantidades de los conceptos a mencionar, es importante comparar concepto por concepto los pagos realizados con anterioridad y empezar a realizar el análisis.

Las plazas están ordenadas y clasificadas de acuerdo a lo que ya todos los trabajadores de la CSP están acostumbradas visualizar, lo que importa en este momento es identificar las horas de cada plaza:

- 2702E452301.0270942
- 2702E452301.0270943
- 2702E452301.0270944
- 2702E452302.0271051
- 2702E452302.0271052
- 2702E452309.0270272

En total son 16 horas y los conceptos que se utilizan para determinar el caso práctico, se analizan en el *Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos* de la SEP (SEP, 2009). En este caso se utilizan los siguientes:

- 07 (sueldo base para profesor o administrativo)
- CA (compensación por actuación y productividad)
- 39 (material didáctico)
- 38 (despensa)
- Et (eficiencia en el trabajo)
- QA (Quinquenio aplicable porcentualmente de acuerdo a los años de servicio, clasificado de la A, a la Z, en este caso el QA es el 10% del 07).

Teniendo ya identificada a la persona y los conceptos en el alfabético, vamos a sumarlos y como su plaza es la misma, no hay ningún problema en sumarlas todas.

2702E452301.0270942

2702E452301.0270943

2702E452301.0270944

2702E452302.0271051

2702E452302.0271052

2702E452309.0270272

Sí las plazas fueran diferentes como: E4523 y E4524, o E4523 Y E4525 no podrían estas sumarse y se tendría que hacer el procedimiento de cada plaza.

Sumaremos la cantidad de cada concepto, con sus respectivas horas de cada plaza:

Para el concepto 07:

Concepto	Plaza	Cantidad
07	270942	168.72
	270943	168.72
	270944	168.72
	271051	337.45
	271052	337.45
	270272	1,518.52
Suma		2,699.58

Tabla (1). Suma del concepto 07

Para el concepto CA:

Concepto	Plaza	Cantidad
CA	270942	3.62
	270943	3.62
	270944	3.62
	271051	7.25
	271052	7.25
	270272	32.62
Suma		57.98

Tabla (2). Suma del concepto CA

Para el concepto 39:

Concepto	Plaza	Cantidad
39	270942	5.05
	270943	5.05
	270944	5.05
	271051	10.10
	271052	10.10
	270272	45.45
Suma		80.80

Tabla (3). Suma del concepto 39

Para el concepto 38:

Concepto	Plaza	Cantidad
38	270942	275.50
	270943	N/T
	270944	N/T
	271051	N/T
	271052	N/T
	270272	N/T
Suma		275.50

Tabla (4). Suma del concepto 38

Para el concepto ET:

Concepto	Plaza	Cantidad
ET	270942	1.22
	270943	1.22
	270944	1.22
	271051	2.45
	271052	2.45
	270272	11.02
Suma		19.58

Tabla (5). Suma del concepto ET

Para el concepto QA:

Concepto	Plaza	Cantidad
QA	270942	16.87
	270943	16.87
	270944	16.87
	271051	33.74
	271052	33.74
	270272	151.85
Suma		269.94

Tabla (6). Suma del concepto QA

Suma de conceptos por plaza	
Concepto	Cantidad
07	2,699.58
CA	57.98
38	275.50
39	80.80
ET	19.58
QA	269.94

Tabla (7). Suma de los conceptos por número de plazas.

Ahora para sacar el cálculo de la segunda parte del aguinaldo que le corresponde a la trabajadora es el siguiente:

$$2,699.28 \text{ (07)} + 269.94 \text{ (QA)} + 19.58 \text{ (ET)} = 2,988.80 / 30 \text{ (Días de salario mínimo)} = 99,62 * 40 \text{ (Días obligatorios pagados por SEP)} = 3,985.06 / 365 \text{ (Días del año)} = 10.91 * 227 \text{ (Días que se toman como parte proporcional del aguinaldo)} = \underline{2,478.38}$$

El resultado es el que se pagará por la parte proporcional que se debía del aguinaldo. La cantidad arriba descrita (2,478.38) es el líquido total al que se pagará al trabajador. Ahora de acuerdo a la Actividad 5 que menciona la realización de un informe individual (Informe Individual de Datos para Liquidación), se mostrará un informe en blanco y se describirá qué dato debe ir en cada campo.

No. DE FOLIO	
FECHA	No. DE VOLANTES

INFORME INDIVIDUAL DE DATOS PARA LIQUIDACION

No DE DOCUMENTO		C.C.I.T.		FILIACION		NOMBRE DEL EMPLEADO					
UNIDAD		SUBUNIDAD		CATEGORIA		HORAS		No DE PLAZA		PERIODO DE PAGO	
										DESDE	
										ANO	
										HASTA	
										ANO	
										QNA.	
										QNA.	
										OBSERVACIONES	
CONCEPTOS		PERCEPCIONES		DEDUCCIONES		CONCEPTOS		IMPORTE			
		IMPORTE		S		CONCEPTOS		IMPORTE			
TOTAL				TOTAL				LIQUIDO MENSUAL			
ELABORO:		ANEL ROXANA DANIELS ALVAREZ		Vo. Bo.		JOSÉ RICARDO ESTRADA TAMAYO		LIQUIDO TOTAL			

Imagen 8: formato en blanco del Informe Individual de Datos para la Liquidación

El informe debe ser llenado a puño y letra o en computadora, para un ejemplo de cómo debe ser llenado el informe, a continuación se describirá que debe ir en cada campo y se leerá de arriba abajo, de izquierda a derecha:

1. No. de Folio: se escribe un número de folio con clave por ejemplo “MC/061/2012”
2. Fecha: se pone la fecha cuando se hizo el “Informe Individual de Datos para liquidación”.
3. No. Volantes: Se describen los volantes que se emplearan para el respectivo caso (en algunos casos se pueden ocupar hasta 4 volantes).
4. No. de Documento: El No. De Folio y Documento son el mismo y se obtiene en el folio de la Solicitud de Reclamaciones de Adeudas por Inconsistencias y Omisiones de Pago de Remuneraciones.
5. C.C.T. (Clave Centro de Trabajo): se determina de acuerdo a la Zona donde labora el Personal respectivo. Ejemplo. 16DBP0002V
6. Filiación: Se refiere al RFC ejemplo. MELM812214P33
7. Nombre del Empleado: Es el Nombre del Empleado.
8. Unidad y Sub-unidad: Ejemplo. Unidad 03 y Sub-unidad 17.
9. Categoría: Ejemplo. QF01072
10. Horas: Son las horas que el empleado tiene en su plaza. En el caso que se está viendo y como ya se había mencionado antes este cuenta con 16 horas.
11. No. Plaza: Ejemplo 160001
12. Periodo de Pago: Es importante recalcar en este sentido que el periodo de pago para la mayoría de reclamaciones (como el del pago de la parte proporcional de aguinaldo) se realizan en las dos últimas quincenas del año. Por ejemplo la quincena de la 23 a la 24 del año en que se está pagando.
13. Percepciones: se escribe el concepto y la cantidad que corresponda.
14. Deducciones: se escribe el concepto y la cantidad que corresponda.
15. Observaciones: se anuncia el porqué del informe individual. Por ejemplo “se paga parte proporcional de aguinaldo por motivo 10, periodo de pago 01-15/2011”.

16. Líquido Mensual: la cantidad que salga en el total de las Percepciones se resta con las Deducciones y ese es el resultado.
17. Elaboró: Se escribe el nombre de la persona que elaboró el Informe.
18. Vo. Bo. Es el nombre del Jefe de área que autoriza el Informe realizado.
19. Líquido Total: es la cantidad del líquido Mensual si es que solo es un volante. En caso de ser dos o tres deben sumarse y sale el resultado del Líquido Total. El resultado de este ejemplo debe terminar con la cantidad de 2, 478.38.

Al finalizar el Informe Individual, el personal debe entregar al Jefe de Departamento la solicitud junto con la Reclamación de Adeudos para que lo analice, lo apruebe y envíe un Memorando de liberación de Nómina al Departamento de Distribución, Comprobación y Conciliación del Pago.

Hasta este punto finaliza la actividad que más tiempo se invirtió para aprender, la actividad que más costo en dominar y la que más trabajo cuesta en realizar, ya que, es una actividad que necesita de ciertos tecnicismos que dominar y que el personal del área ya se encuentra más que familiarizada y utiliza para eficientar el proceso de trabajo. Si no se realiza de esta manera no hay capacidad de entender que es lo que se debe realizar y aunque se pueda hacer un informe individual, es posible que no se llegue a un resultado correcto.

En algunos casos existió la necesidad de tener que pedir apoyo a otros compañeros del área o de otras áreas con más conocimiento y habilidad para que ellos pudieran realizar algunos casos y nos explicaran la situación que se nos presentaba y ayudarnos a entender su grado de dificultad.

CAPÍTULO 2. El “Programa Especial de Mejora de la Gestión” como un eje para eficientar la Administración Pública

Para entender el entramado de acuerdos teóricos apoyados para implementar el PEMG en algunas instancias gubernamentales, es necesario introducirse a una serie de definiciones relacionadas con las Políticas Públicas. Primero, definiré estas entendiendo que son acciones guiadas por actores (funcionarios públicos) para atender problemas públicos y lograr objetivos mediante la aplicación del ciclo de las Políticas Públicas para lograr solucionar el problema que se presente ante la sociedad.

Segundo, definiré los conceptos correspondientes de la Administración y la Gestión Pública; entendiendo que la Administración Pública se considera una disciplina que se encarga de los recursos y las actividades (públicas) para satisfacer intereses públicos mediante la utilización del derecho, y de la organización, la planificación, la implementación y la ejecución de políticas públicas para lograr un desarrollo económico y social en el país de manera eficaz y eficiente, mientras que la Gestión Pública apoyada por el Neo-liberalismo ofrece otro ángulo modernizador impulsado por el concepto de “*El Buen Gobierno*” mediante el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC’s), y el de factores como la separación de la racionalización entre la Administración Pública y la Gestión Pública (la toma de decisiones), el de la implementación de programas aplicados en instituciones gubernamentales para que estas sean evaluadas y sometidas a la rendición de cuentas; también a la aplicación de políticas enfocadas a objetivos para la calidad de servicio considerando el costo-beneficio, las competencias, y por último la sustitución de éticas de servicio mediante la privatización.

Tercero, a la descentralización, que ha situado un lugar en nuestro país a principios de los años 80’s y que de igual manera apoya el factor de la competitividad desde la administración central (el poder ejecutivo) hasta los órganos descentralizados (como es el caso de la SEMS) teniendo como resultado una autonomía orgánica en cada órgano descentralizado pero evaluado por la implementación de programas (como es el caso del PEMG).

2.1. Política Pública

Para empezar, el tema de la política puede ser tratado a partir de su implementación o ejecución, en donde, el conjunto de objetivos y programas, las acciones propuestas, las normas y propósitos son tratados a base de decisiones de autoridades de un sistema político (tomado en forma de leyes, de órdenes ejecutivas y decisiones administrativas acerca de lo que se debe hacer). Los involucrados de estas decisiones y de la ejecución de estas, las realizan actores políticos y sociales llamados Administradores Públicos o actualmente “gestores eficientadores de recursos”. Luis Aguilar (2000) considera que la política “puede significar varias cosas: un campo de actividad gubernamental (política de salud, educativa, comercial), un propósito general a realizar (política de empleo estable para jóvenes), una propuesta de acción específica (política de reforestación de los parques nacionales), como la norma o normas que existen para una determinada problemática (política ecológica), como el conjunto de objetivos y programas de acción que tiene el gobierno en un campo de cuestiones (política de lucha contra la pobreza extrema), como producto y resultado de una actividad específica gubernamental” (p.23).

La Política es entonces la implementación de una acción que involucra a los ciudadanos (hombres y mujeres) de manera colectiva para resolver problemas y buscar el bien común.

Existen tres maneras de entender las políticas.

- 1) Como una acción gubernamental dirigida hacia el logro de objetivos. Designación de propósitos y programas de las autoridades públicas (policy).
- 2) Como el ámbito del gobierno de las sociedades humanas (polity).
- 3) Como la actividad de organización y lucha por el control del poder (politics).

Ahora, el término Política Pública nace a la mitad del siglo XX en Estados Unidos considerando este acto como el origen del desenvolvimiento en un Estado como entidad administrativa y el desarrollo para la vida económica y social, este nuevo surgimiento le da nacimiento también al término burócrata denominado como un estado racional, en donde, son tomadas las elecciones por intereses para el crecimiento del Estado como medio conciliador

del ámbito público y privado. La necesidad de desarrollar esta doctrina científica aplicada a la Administración, crea la idea de que la autonomía de cada gobierno ayudaría a mejorar los problemas privilegiando la democracia para la toma de decisiones.

La definición de Política Pública para Roth (2002) es entendida como una acción de autoridades públicas en el seno de la sociedad y/o como el programa de una autoridad pública constituida por acciones gubernamentales. En el trabajo de implementación de Políticas Públicas, el mismo autor dice que estas políticas públicas se destacan a través del funcionamiento de Programas de Acciones (decisiones), que estas designan el proceso, es decir como dispositivos de asunto político-administrativo con objetivos explícitos identificados por cuatro elementos centrales:

- 1) Implicación de Gobierno.
- 2) Percepción de problemas.
- 3) Definición de Objetivos.
- 4) Procesos.

Las Políticas Públicas -continúa Roth- presuponen la aplicación del costo-beneficio cómo una acción comprendida en el Estado en situaciones del cómo y el qué de los resultados de las autoridades públicas. Visto desde otro punto de vista, puede entenderse que la creación de Políticas Públicas satisfacen las necesidades del Estado. El efecto que causa la creación de estas, modifican la existencia del Estado y a su vez la creación de los mismos ayudan a que el funcionamiento de las instituciones fomenten el uso efectivo, eficiente y racional de las Políticas.

El Estado y una Institución comprendida como un tablero de juego con sus principios y reglas dictaminados con textos jurídicos y administrativos son entendidos como organizaciones, en donde existen entre ellos agentes públicos desempeñando un papel económico en la intervención del Estado (Funcionarios Públicos).

Una política pública existe siempre y cuando las instituciones estatales asuman total o parcialmente la tarea de alcanzar objetivos estimados como deseables o necesarios, por medio de un proceso destinado a cambiar un estado de las cosas percibidas como problemáticas.

Problema -----→ Acción gubernamental----→ Políticas Públicas

Wayne (2007), describe a la Política Pública como la definición y construcción de cuestiones y problemas. “Sintetiza el problema de acuerdo al mapa contextual del proceso, las opciones y los resultados de las políticas públicas en busca de la integración de los conocimientos dentro de una disciplina más amplia, con el fin de analizar las elecciones y la toma de decisiones públicas, para contribuir a la democratización de la sociedad” (p.32).

Continúa –el mismo autor– diciendo que la Política Pública debe ser también tratada de manera colectiva y no privada considerando que el enfoque de estas se desarrollan actualmente durante un contexto neoliberal tomando en cuenta que la ciudadanía tiene el derecho de votar y decidir. Así mismo señala que el mercado (como interés privado) es el único capaz de equilibrar los intereses privados y públicos con ayuda del Neoliberalismo y la Administración Pública como medio racional para fomentar el interés público, de este modo el asunto privado se encarga de la eficiencia de los servicios apoyándose a través de la sociedad en lo que se denominaría actualmente como la “*Participación Ciudadana*”.

2.1.1. El ciclo de la Política Pública

Como parte del proceso de la aplicación de las Políticas Públicas, se describe el ciclo de la Política Pública entendida por Roth (2002) como fases:

1. Identificación de problemas, “una situación es percibida como problemática por los actores políticos y sociales. Idealmente los partidos políticos, los sindicatos y gremios traducen en un lenguaje el problema que perciben a través de la expresión de sus miembros; se solicitan entonces una acción pública y se busca que el problema esté inscrito en la agenda del sistema político (*agenda setting*)”.
2. Formulación de decisiones o acción, “una vez lograda la inscripción en la agenda gubernamental, la administración trata de elucidar el problema y propone una o varias soluciones al mismo (*policy formulation*)”.
3. Toma de decisiones, “los actores e instituciones autorizadas para tomar la decisión (gobierno, parlamento) examinan la o las soluciones existentes y deciden la respuesta”.
4. Implementación (se encarga la administración o gestión), “la cuarta fase concierne a la implementación práctica de la decisión (¡o su no implementación!), por lo general es la administración la encargada de implementar la solución escogida por el decisor; es decir, de traducir la decisión en hechos concretos (*implementation*)”.
5. Evaluación, al final la respuesta dada al problema y los impactos causados por su implementación son evaluados por los actores sociales y políticos (*Policy evaluation*) y pueden dar pie a un reinicio de todo el ciclo con el fin de reajustar la respuesta (retroacción-*feedback*) o suprimir la política (*program termination*)” (p.49).

2.3. La Administración Pública y la Gestión Pública

La Administración Pública es entendida como una Disciplina Científica que dista de otras ciencias (como la ciencia física o la química) tratándose de esta como una Ciencia Social en busca del análisis de ciertos grupos como es el burocrático (Chiavenato, 1989).

Se podría definir a un Administrador como un prestador de servicios para otra persona u otras personas. Waldo (1995) lo considera como el tipo de esfuerzo humano cooperativo que pone en alto la racionalidad de sus acciones, realizando éstas de manera individual o en cooperación a través de la organización de ciertos individuos.

La Cooperación es Órgano esencial de la Administración, así como la Organización y la Dirección. Tomando en cuenta estas características como el Proceso Administrativo Industrial creados por Henry Fayol (1916), en donde este proceso toma origen a principios del siglo XX como: la Previsión, la Organización, la Coordinación y el Control (Hernández, 2007).

Desde otro punto de vista, la Administración es considerada como un arte en el momento en que una persona interviene en la organización –grande o pequeña– de una empresa, un negocio, un restaurante, una biblioteca, etc. la finalidad de la organización define la esencia del trabajo bien organizado.

De acuerdo al modelo expuesto por Mac Curdy (1973), existieron tres tipos de Administración: la ortodoxa (1887-1945) se caracteriza por la dicotomía política-administrativa y el concepto de eficiencia; la política (1945-1963) por la transfusión del campo hacia el concepto de política Pública; y la de los programas (1964 a nuestra época) por la proposición de productos específicos de acción gubernamental.

El fundador de la Ciencia Administrativa, Charles Bonnin (1809) define la Administración Pública como una potencia que arregla, corrige y mejora todo lo existente dando una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas, la construcción de esta es a través de la ciencia, el arte y la institución política. Para este autor era necesario el estudio de la Administración Pública por el desarrollo de la sociedad.

La Administración Pública, es definida por su objeto de estudio como una disciplina que nace a principios del siglo XVII por el acontecimiento del “cameralismo entendido también como un funcionario público enfocado a esta disciplina de la Administración Pública para el mejoramiento del Estado a través del mercantilismo, es uno de los iniciadores de la Administración, utilizando sus técnicas para incrementar el poder del monarca a través del derecho administrativo” (p.68).

El derecho administrativo “ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad y de la sociedad con cada uno de ellos; así como de las personas, los bienes y las acciones, como interesantes del orden público, es un estudio de la sistematización, racionalización, y organización del trabajo administrativo” (Guerrero, 2000, p.69)

Omar Guerrero (1980) considera que el Objeto de Estudio de la Administración Pública consiste en una mediación entre el Estado y la Sociedad, que el desarrollo de estas, está regido por las leyes del capitalismo o Monarquía Absoluta (crecimiento de fuerzas productivas, desarrollo de productividad material). Así mismo, las considera como una acción y el Estado como un constructor, en donde, Sánchez (2001) dice que el uso de las Políticas Públicas definen la organización Estado.

Sánchez (2001) asume que la Administración Pública se caracteriza por “la relación social, entre el interés público y privado en los ámbitos y de su acción real sobre los individuos y propiedades” (p.69).

El objeto de estudio de la Administración Pública en el campo de la Política Pública nace a mediados del siglo XX como una disciplina cuyo interés principal es sostenido en un modelo de decisión, de inteligencia, de promoción, de prescripción, de invocación, de aplicación, de terminación, y de evaluación, propuestas Laswell (1971).

Posteriormente advierte Sánchez que la premisa fundamental de la Política Pública es “restablecer la racionalidad y el carácter público de las acciones gubernamentales, restituyendo el carácter público a lo social y liberal, a lo gubernamental de los compromisos que le acarrea la exclusividad que se le atribuyó sobre lo público con las Políticas Públicas, la Administración Pública puede redefinir, en un mundo cambiante (su perfil institucional); es decir, debe fungir como el verdadero gobierno de la comunidad, ya que sus acciones tienen como propósito atender los requisitos de los ciudadanos. Con las Políticas Públicas, la Administración Pública entendida como gobierno en acción, tiene la gran posibilidad de participar en la atención, distribución y utilización de los recursos públicos” (p.199).

La Gestión Pública según Albi y otros autores (1997) dicen que se “ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la organización y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos” (p.7). Dicha definición se matiza como el objeto de estudio (sociología), o como ciencia de la administración (derechos laborales) para los recursos humanos.

De acuerdo a enfoques económicos enlazados en dicha definición (la de la Gestión Pública) debe existir un principio de racionalidad enmarcada como eficiente y efectiva para lograr un grado de satisfacción de necesidades colectivas o el beneficio de una sola (la empresa). La cuestión de la Gestión Pública en la inmersión de la institución pública es que la de coordinación de acciones (o programas) persigue metas u objetivos colectivos en el marco jurídico-político.

Recabando, los principios de Gestión Pública (la de la regulación y la organización) ya sea el objetivo social público o privado, deben consistir en un enfoque costo-beneficio para evitar problemas de objetivos alcanzables, por sobre todo empeñándose en un enfoque privado restringiendo las organizaciones públicas.

“Las Organizaciones públicas, por su parte se han de comportar eficientemente, maximizando la diferencia entre beneficios y costes, para lograr legitimidad económica” (p.11)

La función principal de la Gestión Pública es la de ejecutar directrices políticas con criterio de servicio coste-efectivo. Se trata de aumentar la racionalidad económica del comportamiento de los sectores públicos. Esto implica definir los objetivos que se han de alcanzar, así como la de evaluar la eficiencia de procesos, contemplando el costo-beneficio y haciendo uso de la descentralización de decisiones.

Alude Albi que la Gestión Pública es un arte, pero a comparación de la administración, este arte ya no va dirigido del administrador al administrado, sino de una relación gestor-cliente. En otro sentido entiende Albi que el objetivo de la Gestión es el beneficio económico de las

organizaciones (decisiones dirigidas a motivar y a coordinar a las personas), y que el asunto público (por naturaleza) jurídico-político debe desenvolverse con asuntos de rendición de cuentas.

Ignacio Pichardo (2004) concluye que la Gestión Pública o la Nueva Gestión Pública (NGP) denominada como una corriente teórica de la Administración Pública contemporánea (nacida a finales del siglo XX en Gran Bretaña, seguido por Estados Unidos y posteriormente en países integrantes de la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE) y por último de los países en desarrollo) es el resultado de lo que llama la reducción de la Burocracia y el auge de la privatización.

Las ideas principales provienen de las ciencias económicas, refiriéndose al concepto del mercado cómo impulsor de la competitividad en el sector gobierno. Esto quiere decir que el mercado generador de eficiencias y economías en decisiones gubernamentales serán ahora las que administren o gestionen los procesos de servicio pertinentes para los clientes; que en esta nueva gestión se pretenda desburocratizar al gobierno y si es posible desaparecerla mediante la aplicación privatizadora, generadora de un sistema automatizado deteniendo el déficit en las finanzas gubernamentales llegando de este modo a lo que se nombra actualmente como el nuevo panorama de Gobernabilidad.

Por último, el término de la Gestión dentro de las Organizaciones Gubernamentales se basa en un “conjunto de decisiones orientadas a coordinar y potencializar los recursos públicos (incluidos los recursos humanos) y desarrollar e impulsar medios alternativos para alcanzar las metas individuales y colectivas en un entorno político-jurídico” (DOF, 2008).

2.2. La Descentralización

Como parte del proceso de ejecución de la Política Pública, la Descentralización es un modelo que se da a conocer en México en los años 80's impulsado por diversas agencias internacionales desde los años 70's. Surge fundamentalmente como respuesta a los problemas

generados por la administración centralizada que caracterizó la mayoría de los sistemas. Pero ha cobrado fuerza en el contexto del denominado “Estado pequeño” conocido como los Municipios o Regiones. En América Latina se impusieron diversas modalidades de descentralización: municipalización, regionalización, y federalización. En algunos casos sirve para atomizar la organización magisterial y/o para reducir el déficit fiscal, o mejorar la calidad de los servicios. Actualmente México es un país invadido por políticas externas que *embellecen* el panorama político de las instituciones brindando total atención a esta definición.

Entiéndase la descentralización: como una autonomía institucional (como un proceso y condición estructural) o como una alternativa para planificar y gestionar. En España los tipos de descentralización se entienden de la siguiente manera: Desconcentración (supone transferencia de tareas y cometidos pero no de autoridad), Delegación (transferencia de autoridad y cometidos que pueden ser retirados a voluntad del que delega), Traspaso (como transferencia permanente de autoridad a una unidad para que actúe de manera libre o independiente), Desregularización (como identificación de la falta de decisiones a nivel central), Privatización (como transferencia de responsabilidad y recursos del sector público al privado) (García, 2005).

En palabras de Villareal (2009), se entiende a la descentralización como un “proceso mediante el cual el órgano central (gobierno) transfiere autoridad (responsabilidad y recursos) a otras instancias (gobiernos locales) para que de acuerdo con sus necesidades, planteen proyectos, los lleven a cabo y los evalúen” (p.21). Lo que quiere decir es que la descentralización, implica una transferencia de poder para gobernar el proceso por instancias inferiores al gobierno federal. La descentralización es un proceso dinámico; se desarrolla en distintas etapas que van desde la centralización, pasando por la desconcentración en donde no se renuncia a ejercer la autoridad, sino que sólo se comparten, buscando agilizar (por ejemplo la prestación de un servicio o trámite administrativo) hasta llegar a la descentralización.

Rodríguez (1999) define la Descentralización como un proceso de dispersión de autoridad, de la toma de decisiones administrativas, del centro a la periferia, hacia la mirada de Pro-

gramas. La descentralización es, en suma, algo que se opera de arriba-abajo, desde la cúspide del gobierno hasta la base formada por el entramado institucional, requiere que las funciones descentralizadas sean asumidas con plena responsabilidad por determinados órganos del gobierno.

“La descentralización es un proceso de traspasos sucesivos mediante los cuales la capacidad de decisión y los recursos van descendiendo por los diversos escalones del gobierno y llegan hasta la base, es decir, a los ciudadanos. Es un acto político en donde la transferencia de poder sirve para tomar decisiones en el centro de atención y no la simple y llana transferencia administrativa de recursos financieros, materiales y humanos” (23-24).

En México nace el concepto descentralizador a finales del siglo XX llevándose a cabo medidas estructurales para modernizar el desarrollo económico, estas medidas las constituyen grandes organismos internacionales económicos como: el fondo monetario internacional, el banco mundial, el departamento del tesoro de estados unidos (generados a partir del proceso de Washington) “en donde los grandes organismos que gobiernan la crisis económica de los países desarrollados, determinan las medidas que han de seguirse si se pretenden nuevos préstamos para enfrentar los problemas sociales que imponen el neoliberalismo y la globalización. De aquí que la apertura al mercado externo constituye una primera determinación y adopción por el gobierno mexicano para impulsar la economía y el desarrollo del país” (p.16).

“La descentralización trata de aliviar la congestión administrativa que afecta a los sistemas centralizados. El argumento es que la eliminación de la sobrecarga central es importante porque permite que el control piense y actúe en condiciones estratégicas en lugar de ocuparse de las operaciones burocráticas cotidianas. En esencia, la separación fundamental entre la centralización y la descentralización consiste en que algunas funciones del Estado son inherentemente mejor manejadas por el centro, mientras que otras son inherentemente mejor resueltas por una estructura desconcentrada” (Rodríguez, p.29-30)

La desconcentración se entiende generalmente como una transferencia de funciones, poderes y recursos a las oficinas estatales de dependencias centrales (Federales). En términos generales, el centro realiza funciones normativas, de supervisión y control, de programación y presupuesto generales y de coordinación de operaciones regionales. Los estados son responsables de la operación de servicios y programas específicos como la utilización de recursos en la dependencia estatal, pero la autoridad final reside en el centro.

Existen tres diferentes tipos para implementar la Descentralización: la desconcentración, “consiste en transferir algunas funciones administrativas y/o técnicas a niveles más bajos de administración (regional, provincial o local), pero manteniendo el poder de decisión a nivel central. La delegación de niveles implica transferir a niveles locales algunas funciones o competencias a niveles más bajos de decisión, pero manteniendo el nivel central un control. La devolución implica la transferencia de recursos y funciones a los niveles más bajos de decisión. Ello requiere el reforzar las competencias a nivel local a fin de que puedan asumir nuevas responsabilidades y generar confianzas entre los actores a fin de poder establecer alianzas horizontales que permitan efectuar acciones conjuntas colectivas a nivel local tras un objetivo común” (Cox, 2014).

En suma, la desconcentración significa: Un cambio de autoridad administrativa, pero de acuerdo con una línea administrativa central. Esto puede significar un simple cambio de lugar; el gobierno establece sucursales fuera de la capital o envía alguna rama de la administración a una ubicación provincial. La desconcentración también se utiliza para denotar un adelgazamiento de la actividad en cierto lugar; en este caso no se busca ninguna transferencia del poder, aunque alguna podría ocurrir. Se trata de una acción administrativa y no altera el flujo del mando en el sistema. En cambio, la devolución puede implicar algún cambio en los lugares del control. Las fuentes oficiales mexicanas citan la desconcentración y la delegación de funciones cuando el jefe de una dependencia pública transfiere autoridad específica, y por ende responsabilidades, a una persona o unidad administrativa subordinadas.

La centralización significa un fuerte control gubernamental de la economía. Si el sistema está descentralizado ¿es posible favorecer políticas compensatorias generales? ¿Qué limitaciones tiene? ¿Qué vinculaciones se podrían establecer entre los procesos de descentralización/autonomía institucional y desarrollo profesional?

La regionalización es entendida como “aquellos que *ab initio* han sido constituidos sobre la base de respetar las autonomías de los poderes regionales o locales que los integran”. La Regionalización se utiliza como la tendencia opuesta a la centralización, también concebida aquí territorialmente. Las normas las rige el Estado-Nación en aparato administrativo y poder constituido. La desconcentración se conforma con constituir puntos periféricos de promoción y/o ejecución de actividades, pero la responsabilidad sigue estando confiada a los órganos centrales.

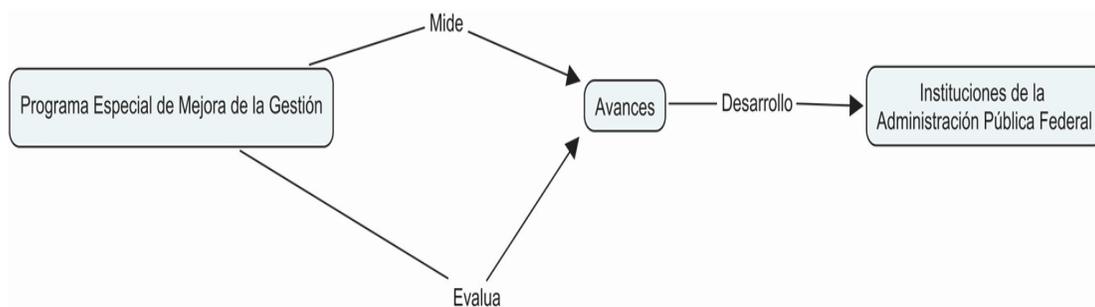
La descentralización se sustenta en el deseo de lograr una mayor democracia y en el temor de perder libertad individual ante el gobierno que concentra el poder lo cuál era necesario pensar que en 1982 llegaría a México para modernizar y democratizar el nuevo sistema liberador, sirviendo como medio para dotar de poder a los niveles inferiores del gobierno y a los partidos de oposición.

Factores que influyen en el proceso de descentralización:

- Un buen gobierno local.
- La participación de ciudadanos
- La democratización
- La modernización en la administración pública
- La rendición de cuentas
- El incremento de eficiencia y la eficacia en el diseño y aplicación de políticas.
- La administración de calidad del dominio público.

2.4. El “Programa Especial de Mejora de la Gestión”

“El Programa Especial de Mejora de la Gestión” hace como primera referencia el interés a un enfoque de objetivos y resultados dirigidos a la Sociedad reflejados en la atención que la Federación y sus órganos deben brindar. Dentro del programa existen diferentes factores que enmarcan el funcionamiento adecuado de este a través de la legalidad, eficiencia, eficacia, equidad, transparencia, honestidad y la rendición de cuentas.



El aporte más importante para el desarrollo de este Programa es apoyar el control que sufrirían las transformaciones estructurales en la Administración Pública Federal. En el año 2008 se plantea un concepto que el gobierno mexicano pretende realizar con el fin de lograr que los servidores públicos contribuyan a la mejora permanente de las condiciones de vida de la población, facilitando el acceso de bienes y servicios con calidad. El Desarrollo Humano Sustentable por naturaleza de su propia existencia encamina la demanda y satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

El PEMG se basa en la creación de nuevas capacidades Institucionales así como la ampliación de las ya existentes para elevar la calidad de la acción pública, así como la rendición de cuentas sobre la administración de los recursos públicos. Tal parece ser que el concepto de Gestión en el Gobierno es ya un principio fundamental para la resolución de problemas en términos de lo que ya se había mencionado anteriormente como “el Buen Gobierno”. Esto quiere decir que entra en participación la toma de decisiones de la ciudadanía (la Participación ciudadana) para hacer más eficaz y eficiente el sector público.

A mi consideración, la llamada Gobernabilidad (más abajo se definirá el concepto) incita el encaminado curso del PEMG bajo efectos cualitativos, partícipes del mejoramiento del gobierno a través del esfuerzo privatizador. Estamos hablando de una calidad con eficiencia en los procesos de las instituciones.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la finalidad del PEMG es “la capacidad de las autoridades facultadas para ejercer las atribuciones del Poder Ejecutivo de forma que lleven al cumplimiento de los fines y propósitos que legal y socialmente les ha sido asignadas”, que también es la “transformación de estructuras y procesos de actuación del poder público a fin de mejorar los resultados” (DOF, p.5), atribuyendo a la eficiencia, eficacia y calidad en diferentes prestaciones de servicios para un logro de objetivos.

2.4.1. Marco Jurídico del PEMG

Se aprueba el Programa Especial de la Mejora de Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 de acuerdo a los criterios del siguiente decreto:

- Del Artículo 26, apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se menciona que: “el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación” (CPEU, 1917).
- De los Artículos 2º, 3º, 9º, 12, 16, 22, 26, 29 primer párrafo y 32 de la Ley de Planeación (LP, 1983).
- De los Artículos 9º y 37, fracciones I, VI, XIV y XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LODF, 1976).
- En el apartado del “Desarrollo Humano Sustentable”, en el Eje 5 “Democracia Efectiva y Política Exterior responsable” del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND, 2007-2012) y

- Del Artículo 23 del Reglamento Interior de la Secretaría de Función Pública (SFP, 2009).

El objetivo más certero a dicho programa es “Servir a la Sociedad” conforme a los siguientes criterios:

- 1) Que exista más enfoque en los resultados que en los procesos.
- 2) Que exista una claridad entre lo que los particulares pagan en forma de impuestos y lo que reciben en forma de bienes y servicios (PEMG, 2008).

Continúa... El gobierno tiene que ser: Eficaz, Eficiente, Amable, Equitativo, Honesto, con Valores de Legalidad y que este debe rendir cuentas.

“El PEMG Debe actuar como la palanca que ayude a toda la actividad pública a lograr sus mayores y mejores efectos. Debe funcionar de manera articulada con el sistema de evaluación del desempeño. De modo que el Programa medirá y evaluará los avances en el desarrollo interno de las instituciones de la APF; así como la efectividad del servicio con la finalidad de encontrar y promover las mejores formas de llegar al logro exitoso” (APF, 2008-2012).

El PEMG nace en base a los siguientes criterios establecidos a mi consideración:

- **Desarrollo Humano:** “Proceso continuo de ampliación de las capacidades y de las opciones de las personas que puedan llevar a cabo el proyecto de vida que, por distintas razones, valoran”. Puede definirse también el Desarrollo Humano en relación al crecimiento económico como una condición necesaria para determinar el grado de avance de nuestro país, puede considerarse este fundamento como el otorgamiento de indicadores utilitarios... los bienes y servicios (López-Calva y colaborador, 2003).
- **Democracia (participación ciudadana):** Acto Social donde se habla de la participación de los ciudadanos, de agrupaciones sociales o de la sociedad para formar

parte de una organización y encontrar soluciones comunes o para converger voluntades dispersas en una sola acción compartida (Merino, 1995).

- **Gobernanza:** Se define como “una forma en que se conduce una sociedad y de organizar la acción colectiva para el logro de objetivos comunes, en la que participan tanto actores públicos como actores privados”. Esta definición sucede de la nombrada Gobernabilidad, entendida como “la capacidad de Gobernar el Gobierno” (Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2012).
- **Modernización:** Es constituido como un “pilar fundamental de la Administración caracterizado por la emergencia de nuevas exigencias ciudadanas y la existencia de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s)” (Toro, 2006).
- **Cultura Organizacional:** “El Modelo de Cultura Organizacional busca facilitar la integración y el desarrollo profesional de los servidores públicos, al tiempo que sienta las bases para su identidad como los actores de un Gobierno Centrado en el Ciudadano, en el cuál la planeación estratégica, la gestión y en general la entrega de consultas/trámites/gestiones/servicios de calidad tanto al interior como al exterior de la APF, estén sustentados en Valores compartidos, un liderazgo fortalecido e imparcial, Equidad de Género y el uso de mecanismos de Participación Ciudadana (Promoción de una cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, “Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano” (SFP, 2008).

2.4.2. Objetivos, Estrategias Líneas de Acción del PEMG.

El PEMG se rige a través de los siguientes objetivos:

- Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal.
- Incrementar la efectividad de la Instituciones.
- Minimizar los costos de operación de las dependencias y entidades.

Las palabras clave para estos tres objetivos son: Globalización, Democracia, Calidad, Gestión, Evaluación, Administración Pública eficaz y productiva.

Objetivo 1. Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal

Estrategia 1.1. Mejorar la realización de trámites y le prestación de servicios en la APF, facilitando a la ciudadanía el acceso a éstos en cualquier lugar y modalidad en que los soliciten, de manera oportuna y con calidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de Acción 1.1.1. Simplificar o eliminar trámites que no generen valor para los ciudadanos ni para la administración pública.
Línea de Acción 1.1.2. Mejorar los trámites y servicios mediante la reducción de cargas administrativas (requisitos, esfuerzos humanos y tiempos de transacción) y el establecimiento de estándares de servicio.
Línea de Acción 1.1.3. Establecer espacios funcionales, cómodos y accesibles a toda la población, para la atención de trámites y la prestación de servicios integrales que proporcionen una o más instituciones o que involucren a otros órdenes de gobierno.
Línea de Acción 1.1.4. Incorporar la opinión de los usuarios en la Mejora de la Calidad de trámites y servicios.

Estrategia 1.2 Mejorar la entrega de servicios públicos mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 1.2.1. Incrementar la interoperabilidad y el intercambio de información de las instituciones de la AFP, mediante la sistematización y la automatización de sus procesos.

Línea de acción 1.2.2. Impulsar el desarrollo del gobierno digital con los gobiernos estatales, municipales, la industria, la academia y la sociedad en general para optimizar la entrega de servicios públicos.

De acuerdo a la visión del Programa, se tienen contemplados unos indicadores y Metas para dicho objetivo.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Situación 2006	Meta 2012
Trámites en la APF.	Número de trámites existentes en la APF.	4271	3000
Trámites y servicios con reducción de cargas administrativas.	Porcentaje de trámites con reducción de cargas administrativas en la APF.	Información no disponible	50%
Trámites y servicios con estándares de calidad.	Porcentaje de trámites y servicios con estándares en la APF.	6,9%	25%
Instituciones con espacios de atención integral físicos o virtuales.	Número de instituciones en la APF que brindan trámites y servicios en espacios de atención integral físicos o virtuales.	20	80
Percepción ciudadana de la calidad de trámites y servicios de mayor impacto.	Porcentaje de satisfacción de usuarios respecto a los 100 trámites y servicios de mayor impacto en la APF.	Información no disponible	90%
Trámites y servicios que incorporan tecnologías de información y comunicación.	Porcentaje de trámites y servicios con uso de TIC en la APF.	35%	70%
Trámites y servicios totalmente digitales.	Porcentaje de trámites y servicios que se realizan de manera digital en la APF.	Información no disponible	15%

Objetivo 2. Aumentar la efectividad de las Instituciones

Estrategia 2.1. Planificar la Gestión Institucional con enfoque a resultados, para facilitar la generación de valor a la sociedad y disminuir la orientación de recursos al cumplimiento.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 2.1.1. Incrementar el ejercicio oportuno del gasto en la APF mediante la incorporación de modelos y directrices de planeación y gestión de recursos públicos.
Línea de acción 2.1.2. Planificar de manera coordinada las políticas, los objetivos y los procesos de las instituciones, vinculando la utilización de los recursos tecnológicos, humanos financieros y materiales de la institución, para alcanzar los objetivos de manera eficiente.
Línea de acción 2.1.3. Determinar el logro de los objetivos institucionales, en términos de calidad y oportunidad, así como su impacto en las prioridades nacionales.
Línea de acción 2.1.4. Elaborar sistemas de información sobre gestión institucional, de acuerdo con los criterios y directrices que se emitan, que permitan conocer la eficiencia de la institución, para identificar las áreas de oportunidad de mejora del desempeño, así como el desarrollo de la gestión institucional.

Estrategia 2.2. Fortalecer el desarrollo de los Recursos Humanos en la APF para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 2.2.1. Implementar políticas, modelos y prácticas exitosas de gestión de Recursos Humanos en las Instituciones.
Línea de acción 2.2.2. Vincular la evaluación del desempeño de los servidores públicos con la del desempeño institucional.

Estrategia 2.3. Simplificar la regulación que rige a las instituciones y su interacción con la sociedad.

LÍNEA DE ACCIÓN
Línea de acción 2.3.1. Mejorar el marco normativo de las instituciones a través del proceso de calidad regulatoria para lograr mayor agilidad, certidumbre y menores costos de operación para la institución y los particulares.

Estrategia 2.4. Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 2.4.1. Simplificar y estandarizar los principales procesos relacionados, entre otros, con la ejecución de proyectos de infraestructura, las contrataciones públicas y, las autorizaciones para ejecutar programas y proyectos de inversión.
Línea de acción 2.4.2. Incrementar la efectividad de las instituciones clave para el logro de los objetivos del PND, por medio de la automatización y definición de estándares en sus procesos, la racionalización de estructuras, el aumento de la eficiencia y la simplificación y mejora de sus trámites y servicios.
Línea de acción 2.4.3. Eliminar la duplicidad de procesos de las instituciones, así como aquellos que no contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de las mismas.
Línea de acción 2.4.4. Interconectar los procesos y procedimientos administrativos relacionados con los trámites en que participen diversas instituciones.
Línea de acción 2.4.5. Aprovechar y optimizar el uso de los recursos de TIC para elevar la eficiencia del gobierno.
Línea de acción 2.4.6. Establecer políticas para la administración y operación de tecnologías de información y comunicación en la APF.

Estrategia 2.5. Mejorar las políticas, normas y disposiciones de carácter general que emiten las instancias globalizadoras o instituciones coordinadoras de sector.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 2.5.1. Mejorar la coordinación entre emisores de normatividad en temas comunes a fin de evitar la sobre-regulación y la duplicidad de obligaciones para las instituciones.
Línea de acción 2.5.2. Simplificar, integrar o eliminar requerimientos de información de las instancias globalizadoras o de las instituciones coordinadoras de sector a las instituciones de la APF.

Metas e indicadores del Objetivo 2:

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACIÓN 2006	META 2012
Sub-ejercicio del gasto.	Porcentaje de reducción del sub-ejercicio del gasto respecto al porcentaje de sub-ejercicio del año anterior.	Información no disponible.	50% de reducción en sub-ejercicio con relación al registro en 2007.
Rezago en proyectos de infraestructura.	Porcentaje de disminución de rezago en los proyectos de infraestructura respecto al porcentaje de rezago del año anterior.	Información no disponible.	50% de reducción en rezago con respecto al registro en 2007.
Instituciones con planeación estratégica.	Porcentaje de instituciones de la APF con planeación estratégica acorde a las prioridades del PND.	Información no disponible.	80%
Reducción de instrumentos del marco normativo interno.	Número de instrumentos normativos internos en las instituciones de la APF.	18175	10000
Principales procesos simplificados y estandarizados en las instituciones de la APF.	Número de procesos relacionados con ejecución de proyectos de infraestructura, contrataciones públicas y autorizaciones para ejecutar programas	Información no disponible	10

	y proyectos de inversión, simplificados y estandarizados en todas las instituciones de la APF.		
Efectividad de las Instituciones clave en la APF.	Número de instituciones clave en la APF con mejoras integrales en sus procesos, estructuras, eficiencia y trámites.	Información no disponible	20
Procesos administrativos digitales en la APF	Porcentaje de procesos administrativos digitales con respecto al total de procesos administrativos.	Información no disponible	40%

Objetivo 3. Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades

Estrategia 3.1. Ejercer los recursos públicos con eficiencia, para reducir sustancialmente los gastos de operación y que los recursos impacten positivamente en el quehacer sustantivo de las instituciones.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 3.1.1. Mejorar la contratación de bienes y servicios, apoyando los objetivos institucionales; reduciendo costos de transacción para las instituciones bajo criterios de eficiencia, simplificación, transparencia y flexibilidad.
Línea de acción 3.1.2. Racionalizar el gasto destinado a las actividades administrativas y de apoyo a través de modelos de eficiencia y calidad.
Línea de acción 3.1.3. Incrementar la proporción en el uso de recursos financieros dirigidos a las áreas sustantivas, con respecto a aquellos que se destinan a las áreas de apoyo administrativo.

Estrategia 3.2. Optimizar el uso y preservación de los bienes nacionales.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 3.2.1. Mejorar el aprovechamiento de los bienes inmuebles de propiedad federal o de las entidades paraestatales.

Estrategia 3.3. Incrementar la eficiencia de las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF, redimensionándolas y adecuándolas para el cumplimiento de sus funciones.

LÍNEAS DE ACCIÓN
Línea de acción 3.3.1. Transformar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las instituciones de la APF para adecuarlas a sus funciones y procesos y orientarlas hacia el logro de resultados y objetivos.
Línea de acción 3.3.2. Aumentar la proporción de servidores públicos con funciones sustantivas respecto a los que realizan funciones de apoyo, sin incrementar el presupuesto a servicios personales.

Metas e indicadores:

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACIÓN 2006	META 2012
Ahorros en gasto administrativo y de operación	Porcentaje de ahorro en los capítulos 1000, 2000 y 3000, generado a partir de Diciembre de 2006.	0%	20%
	Porcentaje de Ahorro en el capítulo 5000, generado a	0%	10%

	partir de Diciembre de 2006.		
Racionalización de las áreas administrativas en las de la APF	Porcentaje de reducción de la proporción de puestos con funciones administrativas del total de puestos en la institución del año anterior.	Información no disponible.	25% de reducción con respecto al porcentaje registrado en 2007

Información obtenida del DOF (2008).

CAPÍTULO 3. Reflexión y sugerencias de mejora para un Administrador Educativo

Para concluir con el testimonio acerca del proceso de las actividades realizadas dentro de la CSP como prestador de servicio social, comento que detecté algunos problemas comenzando desde que me interesé en querer cambiar el procedimiento para elaborar las hojas de cálculo de responsabilidades, ya que no consideraba necesario realizar el mismo procedimiento como me enseñaban y yo lo realizaba de otra manera, pero a causa de esta situación generé un descontento hacia el personal que me capacitaba, este acontecimiento ocasionó una falta de atención por parte del apoyo del personal que me dirigía en el seguimiento a la realización de horas del servicio e inmediatamente después de esa situación, me encontré con un ambiente hostil desde el momento de mis llegadas día a día a la coordinación y cada vez ese apoyo disminuía, lo cual puedo suponer que el trabajo cotidiano era lo indicado para estas personas y que el asunto de mezclarse con nuevas ideas o propuestas no era lo indicado, o tal vez no fue el momento adecuado para querer innovar el proceso de trabajo, etc.

A causa de esa situación, decidí solicitar más atención, pero el asunto de mi molestia en el departamento no tuvo el efecto que se esperaba en el momento que lo expresé a la Coordinación Administrativa. La idea consistía en exigir cooperación y participación real en los objetivos del PEMG dentro de la CSP pero lo que conseguí fue un cambio de área a otra de carácter obligatorio que más adelante lo continuaré expresando. Como ya lo comenté en la introducción de este trabajo, considero pertinente que deba existir la elaboración de un Manual de trabajo o una capacitación bien planeada para el interesado en realizar el Servicio Social en la CSP siendo este un asunto prioritario que se debe plantear el Departamento de Capacitación de la coordinación (este departamento no aparece en el diagrama de la Estructura de la CSP pero si existe).

Un factor importante a considerar en estos tiempos para este tipo de problemas es el término de la “Cultura Organizacional”, este comienza a ser renombrado en varias instituciones públicas y privadas, y especialmente en las organizaciones de la Administración Pública Federal como interés específico para que el funcionario en la aplicación de esta cultura pueda representar valores que entiendan Programas de Acción, así como el mismo PEMG lo marca. Como caso, tomo los valores entablados para la base del modelo de esta Cultura Organizacional el Respeto, la Integridad, el Bien común, la Transparencia y la Congruencia) y relaciono entonces que sí se hubiesen tomado en cuenta estos valores, hubiesen respetado mi postura, reconociendo las ideas que tenía, hubiesen actuado con justicia, ética y equidad.

De acuerdo a la investigación de este concepto, la definición de la Cultura Organizacional se desenvuelve a través de cuatro posturas influidas en el proceso del Desarrollo Organizacional del siglo XXI. Estas cuatro posturas -una por cada autor- aclaran que en el modelo del Desarrollo Organizacional “las creencias básicas que comparten los miembros de una organización, definen la visión de la misma y sus relaciones con el entorno” y que “el Modelo de Cultura Organizacional busca facilitar la integración del Desarrollo Profesional de los Servidores Públicos” (p. 2 y5)

El autor Edgar Schein (2010) cree en el cambio promovido por el líder integrando princi-

palmente el comportamiento de él para sus miembros y viceversa. Peter Senge (2004) dice que “el líder necesita aprender a apoyarse siempre en su equipo de trabajo, lo cual depende principalmente de su humildad y de su capacidad para apoyar a sus colaboradores, más que de su habilidad técnica” habla acerca del liderazgo como ejemplo donde este debe plantear creencias, valores, actitudes y conductas con el resto de la organización. Carolyn Taylor (2006) considera importante el proceso del comportamiento humano para llegar así a un resultado constituido por creencias, valores, actitudes y conductas. J.W. Reddin (2012), por medio del diagnóstico del Modelo de Cultura Organizacional resumió que en la APF se cumplen valores como: el Respeto, la Integridad, el Bien Común, la Transparencia y la Congruencia. Estos también enfocados en el contenido del PEMG.

Estas definiciones son la sinergia para atender las necesidades de la ciudadanía (o en este caso de un prestador de servicio social) a través de instituciones que cumplan con los requisitos que norma el PEMG junto con el Modelo de la Cultura Organizacional.

Como ya mencioné anteriormente, el tiempo en el que desarrollé el Servicio Social fue de nueve meses y durante ese periodo fui asignado a dos departamentos diferentes por decisión del “Encargado de la Coordinación Administrativa”, siendo para mí una situación deprimida pero a la vez positiva porque conocí el ritmo de trabajo de otro personal en otra área de trabajo que a mi parecer contenía un buen ambiente y al mismo tiempo mi aprovechamiento fue más oportuno. Adquirir mucha información que me ayudó para continuar con el desarrollo de las actividades que tenía que realizar y así cumplir con el objetivo del programa al proyecto del Servicio Social (el nombre del proyecto tiene el mismo nombre que el del programa que se está analizando, el PEMG). En el Departamento de Operación del Pago DGETA fue más sencilla la integración y ya conocía las actividades que realizaría y no tenía la misma presión en lo que me ordenaban, porque el trabajo era mínimo o casi nulo. Fue así que el tiempo transcurrió y concluí las horas del Servicio Social de acuerdo al seguimiento de los informes trimestrales que describí en el primer capítulo, donde también menciono que tuve la oportunidad de tomar una capacitación diferente a la que se estipulaba en el proyecto del servicio. Como resultado obtuve un certificado de reconocimiento para la utilizar de manera eficiente el paquete “Office 2010” y también tomé un curso de

“Traspatio” para adquirir conocimiento acerca del cuidado de las plantas. Para mí esta oportunidad representó una ventaja para mejorar mis habilidades y aptitudes tanto en el ámbito del uso de las TIC’s, así como el de la apreciación hacia el medio ambiente como partícipe del “Desarrollo Sustentable”.

De acuerdo a lo que describo en el párrafo anterior, sintetizo lo más importante durante la participación en la CSP tomando en cuenta que el principal problema (y tal vez no solamente en mi caso) fue el de la ubicación que me asignaron en el Departamento de Operación de Pago. Es cierto que parte de nuestra formación como AE se encuentra la de introducirnos en la teoría de la contabilidad y sirve también introducirnos en la práctica, así que vuelvo a replantear que valió la pena mi instancia en aquel órgano. El aspecto malo que aprecié es que nos consideran en la coordinación sectorial como aspirantes a Licenciados en Administración como tal y no como Licenciados en Administración Educativa (LAE), tienen la idea de que salimos de la carrera para ocupar un lugar en un área de pagos no la de intervenir en la Política Educativa del Estado o en todo caso, la de intervenir en el área de Capacitación de la Coordinación y tratar de mejorar la oferta educativa de los trabajadores de ese mismo órgano. Otro aspecto malo es que al momento de participar en el programa del servicio social en la CSP creí que me iban a introducir a un área como la de la Coordinación Administrativa y así poder vivenciar el oficio de la gestión en un nivel jerárquico pertinente, así como el de poder presenciar varios documentos como los que se realizan para evaluar el proceso de gestión en toda la coordinación. Es obvio que el resultado de mi participación no fue mérito para que me dejaran echar un vistazo de aquellos documentos pero considero que también debe ser importante que sí un AE se somete a la participación del programa en la CSP éste deba ser asignado a un área que sirva para su aprendizaje que es el del seguimiento y mejora a la gestión de los procesos operativos y administrativos.

Por otro lado, en un enfoque abierto a las posibilidades de auto-aprendizaje en el ámbito laboral que puede obtener un LAE y la viabilidad para adquirir este desarrollo puede ser a través de la experiencia pues si es que el objetivo de este administrador es el de ***“conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas; así como Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado***

*pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas y proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo” (UPN, 2014), la parte teórica y metodológica se obtiene a través de la Licenciatura pero no es suficiente, pues el adentrarse a estas instituciones y organizaciones es una opción necesaria para afirmar que realmente se está conociendo, analizando, participando e interviniendo en estas áreas de trabajo considerando también que esta participación puede ser en “ **instituciones de educación básica, media superior y superior (federal, estatal, regional y municipal), en instituciones de educación especial, escuelas clínicas y centros psicopedagógicos, en instituciones de asistencia social: DIF, SSA, IMSS, ISSSTE, etc. En Delegaciones del Distrito Federal, en sus áreas de servicio a la comunidad con programas educativos, culturales y asistenciales, en instituciones federales (Secretaría de Seguridad Pública, SEMARNAT, Gobernación, Policía Federal, SEDESOL, IFE, etc.), en empresas y asociaciones en sus áreas de servicio y capacitación, en departamentos de asesoría pedagógica según el área de intervención, en organizaciones privadas con programas culturales y atención a movimientos juveniles, en organizaciones privadas no educativas en áreas de administración y servicios, y Centros de elaboración de recursos educativos: audiovisuales, impresos, etc.**”*

Su meta personal debe consistir siempre -a mi parecer- para el beneficio de la educación a través de propuestas que ayuden a mejorar la implementación, el seguimiento y la evaluación de políticas educativas en nuestro país, para esto es necesario el objeto filosófico para satisfacer las necesidades sociales y profesionales del ser humano como es el caso de la “buena comunicación” verbal, el mensaje de esta comunicación entre el transmisor y el receptor debe ser claro y principalmente debe quedar como un acuerdo en ambas partes (Robbins y Coulter, 2005).

Para esto, existe un aspecto duro a enfrentar y que debe saberse que las puertas laborales para un LAE son *angostas* como las que tiene un Licenciado en Derecho o un Ingeniero en Informática. Primero, no es fácil obtener un puesto de trabajo que tenga que ver con la Administración o la Gestión de la Educación y segundo, la mayoría de la población no conoce esta licenciatura y menos sabe para qué sirve o en qué beneficia a la educación. Por tal, uno

debe abrirse camino y darse a conocer para crear nuevas formas y *horizontes* como lo han logrado otras profesiones con mayor tradición y antigüedad como la medicina, la contaduría o la ingeniería (por mencionar algunas)

La LAE es una carrera joven con aspiraciones a logros satisfactorios en beneficio de los recursos para la educación. Como se sabe, toda acción busca una necesidad y la necesidad de la educación en nuestro país (desde un principio) es la fuente vital del futuro de nuestra sociedad.

Como ejemplo, podemos observar el caso de la oferta educativa a nivel Medio Superior y Superior (en cuanto a disponibilidad se refiere). La demanda es exorbitante para una población joven que oscila entre los 18 y 25 años de edad y el número de alumnos de nivel bachillerato rechazados es preocupante, puesto que de 126,000 jóvenes procedentes de preparatorias públicas y privadas que presentaron el examen de selección a alguna de las licenciaturas de la Máxima Casa de Estudios (la Universidad Nacional Autónoma de México), sólo 11,348 obtuvieron un lugar. Estamos hablando que sólo el 9% de los jóvenes que viven en el Distrito Federal tendrán la oportunidad de estudiar en alguna de las 100 licenciaturas que ofrece esta Universidad (el Excélsior, 2014).

Este ejemplo puede ser apreciado como un objeto de interés particular para un LAE planteándose algunas preguntas que convengan con su profesión:

- ¿**QUÉ** se debe hacer para ampliar la disponibilidad y ampliación de los espacios educativos?
- ¿**CÓMO** debe un LAE elevar la oferta educativa para los siguientes años y ofrecer más lugares en las escuelas?
- ¿**CUÁNDO** debe empezar a plantearse una estrategia para evitar una demanda en estos espacios de educación?
- ¿**DÓNDE** es pertinente abrir más espacios educativos?

Otra cuestiones referentes al tema, deben identificar el contexto y proponer estrategias efi-

cientes para actuar en el sistema educativo y solucionar este tipo de problemas, o más bien ¿se debe identificar el contexto y proponer estrategias para intervenir en las instituciones, y en la política educativa para solucionar el problema? ¿Se deben plantear soluciones a largo o corto plazo?

Dado al caso anterior, para un LAE no es conveniente ver este tipo de problemas como una solución meramente administrativa, en donde esta solución es el resultado de un pensamiento solamente cualitativo pues esta calidad tendría una limitante (la calidad de la Educación sólo sería para unos cuantos). Carbajal (2006) no acredita ese criterio y menciona que “El problema de los egresados es que mezclan las herramientas de la disciplina Administrativa con los problemas de la educación” (p. 12 y 13) y es que si no se determinan ciertos valores sociales no se podrá saber realmente para qué un LAE servirá en las necesidades de la sociedad.

Dar solamente prioridad a un enfoque taylorista o fayoliano por la justificación de educar en serie (como producir máquinas) no ayuda a enfrentar el problema de la educación en México. Tomar en cuenta algunas ideologías globalizadoras como la de promover la educación a través del deporte (como es el caso del programa de Mini-atletismo que maneja la Asociación Internacional de Atletismo, donde se enfocan a la enseñanza primaria de las pruebas del atletismo para niños de 5 a 15 años de edad fomentando el desarrollo integral entre el deporte y la educación básica, en donde la habilidad que más adquieren es la coordinación psicomotriz de su cuerpo y así poder ayudar a las tareas y la fácil comprensión de las habilidades matemáticas) o la cultura crean conocimiento y sirven para determinar cuál es el camino correcto que un LAE debe tomar y para qué.

De acuerdo al Plan de Estudios de la LAE 2009 (2009) se define a un Administrador Educativo como un expositor de las implicaciones de los procesos administrativos en las Instituciones Educativas a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas en el Sistema Educativo Nacional (SEN), así como un analista de políticas públicas de la educación, legislación y organización de la Educación y un planificador, organizador, director y eva-

luador de proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, considerando estas características de acuerdo a un enfoque eficiente y de gestión (sin olvidar en todo momento que la Administración es parte de la Ciencia Social).

Tomando en cuenta el trabajo realizado en la CSP ¿es pertinente solucionar parte del problema de la Educación en México a través de un órgano descentralizado que se ocupa del pago de miles de matrículas docentes y administrativas de la Educación Media Superior?

Considerando esta cuestión desde un punto de vista donde se sabe que la intención de proponer y promover la eficiencia en el ámbito de pagos y atención a reclamaciones del personal satisfaciendo el objetivo que el programa de mejora de gestión busca y al mismo tiempo a los profesores de la Educación Media Superior es pertinente para un LAE, pero no suficiente. El camino de un LAE es largo y amplio en conocimientos.

Por último, es importante volver a mencionar que antes de terminar las horas establecidas del servicio social, intencionalmente me enteré acerca de la llamada Automatización en la CSP. Este término en el futuro afectaría en los departamentos en los que estuve. El objetivo de esta definición es el de promover la eficiencia y eficacia en el Pago de Remuneraciones al personal de manera 100% digital.

El procedimiento manual del pago de remuneraciones dejaría de existir y todo el proceso se realizaría a través de las computadoras dando como resultado la extinción de plazas para el personal operativo de la CSP. Debe entenderse que el uso de estas TIC's son el complemento de la mejora continua, de la reingeniería de los procesos, del control de calidad, de la productividad, y que serán utilizadas para reducir costos.

Pero esto no quiere decir que el trabajo de un LAE terminaría a causa de la Automatización, un Administrador Educativo puede ocuparse en la realización del pago manual o automático del personal adscrito a la SEMS (como algunos compañeros de la misma carrera que conocí en la coordinación, cuya antigüedad iba desde los dos hasta los diez años y que aparte de estar en la misma área donde estaba, algunos ocupaban unas plazas superiores a

las del personal operativo), o puede ocuparse de otros asuntos referentes a la mejora de los servicios que la SEMS debe proporcionar a la sociedad, o puede interferir en la política que la SEMS maneja, en fin. El asunto es no creer que la licenciatura no deja a más para otras oportunidades a aspirar.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRFÍAS:

Albi, Emilio, y otros autores. (1997). *Gestión Pública: Fundamento, Técnicas y Casos*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Aguilar, F. Luis. (2000). *La Implementación de las Políticas*. México: Editorial Porrúa, 3ª edición.

Chiavenato, Idalberto (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mac. Graw Hill, 2ª Edición.

Dwight, Waldo. (1967). *El estudio de la Administración Pública*. Madrid, España: Editorial Trillas.

Gairín, S. Joaquín y otros autores (2005). *La Descentralización Educativa ¿Una Solución o un problema?* (García, G. José Luis. (2005) *Centralización y Descentralización en los sistemas educativos*). Madrid, España: Editorial Praxis.

Gonzáles, V. Roberto. (2009). *La estatalización educativa. Tendencia real, concepto equivoco*. México: Editorial Donsen.

Guerrero, O. Omar. (1980). *La Administración Pública del Estado Capitalista*. México: Editorial Instituto Nacional de Administración Pública, 1º Edición.

Guerrero O. Omar. (2000). *Teoría administrativa del estado*. México: Editorial Oxford University.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2007). *Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: origen, Evolución y Vanguardia*. México: Editorial Mc Graw Hill. 4ª Edición.

McCurdy, H.E. (1973). *Una bibliografía sobre la Administración pública*. Madrid, España: Editorial Instituto de Estudios Administrativos.

Pichardo, P. Ignacio. (2004). *Modernización Administrativa: propuestas para una reforma inaplazable*. México: Editorial El Colegio Mexiquense UNAM.

Ramírez Carbajal, Juan y Segovia Febronio Gorgonio. (2006). *La Administración de la Educación: Estatuto Científico, desarrollo conceptual y desafíos en la formación de profesionales en la UPN*. México: Editorial Lagares de México.

Robbins Stephen y Coulter Mary. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson, 8ª Edición.

Rodríguez, Victoria. (1999). *La descentralización de México, de la reforma municipal a solidaridad y el nuevo federalismo*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Roth Deubel, André-Noël. (2002). *Políticas Públicas, implementación y evaluación*. Bogotá, Colombia: Editorial Aurora.

Sánchez, G. José Juan. (2001). *La Administración Pública como Ciencia, su Objeto y su Estudio*. México: Editorial Plaza y Valdés.

Wayne, Parsons. (2007). *Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y a la práctica del análisis de políticas públicas*. México: Editorial FLACSO.

PÁGINAS WEB:

Anónimo (2014). *Movimiento estudiantil de 1968: cambios en la política social y educativa y su efecto en sectores populares combativos de la sociedad*. Recuperado de <http://www2.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB209/informe/tema03.pdf>

Cox, Maximiliano. (2014). Descentralización de programas de apoyo al desarrollo agro-rural, local y participación de los productores rurales. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/006/ad724s/ad724s01.htm>

Fichter, Joseph. (2014). *Filosofía nueva ¿qué es la sociología?* Recuperado de http://www.filosofianueva.com.ar/ap_sociologia.htm

Institución de Investigaciones Jurídicas. (2014). *El concepto de Gobernanza*. Recuperado de www.juridicas.unam.mx

Sánchez, J.J. (2013). *El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana*. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:y6vib6tdrnoj:www.gestionypoliticapubli-ca.cide.edu/num_anteriores/vol.xviii_no.i_1ersem/03_jose_juan_sanchez.pdf+cambio+institucional&hl=es&gl=mx

SEP. (2014). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/ca8cef5b-610b-4d55-8a52-03f1b84d0d6c/a351.pdf>

SEP. (2014). *Subsecretaría de Educación Media Superior, Misión*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/mision_sems

SEP, (2014). *Antecedentes de la SEMS*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/antecedentes

SEP. (2014). *Historia de la SEMS*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/es/sems/historia_cosdac

SEP. (2014). *Organigrama de la SEMS*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/organigrama

SEP. (2014). *Coordinación Sectorial de Personal*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/csp

SEP. (2014). *Antecedentes de la CSP*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/antecedentes_csp

SEP. (2014). *Objetivos de la CSP*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/objetivos_csp

SEP. (2014). *Funciones de la CSP*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/funcionarios_csp

SEP. (2014). *Visión y Misión de la SEP*. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP

Toro, Q.G. (2014). *La Modernización del Estado*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2836b58d33de5aee05257c00006ffc97/\\$file/teoria_politica_part3.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2836b58d33de5aee05257c00006ffc97/$file/teoria_politica_part3.pdf)

UPN. (2014). *Licenciatura en Administración Educativa*. Recuperado de <http://upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/administracion-educativa>

HEMEROGRAFÍA:

Olivares, E. (10 de Abril de 2014). Sólo 11 mil 348 aspirantes obtuvieron lugar en la UNAM. *La Jornada*, pp. 38.

López-Calva, Luis y Colaborador. (2003). *El concepto del desarrollo humano, su importancia y aplicación en México. Estudios sobre desarrollo humano, 2003-1*, 46.

OTROS DOCUMENTOS:

Administración Pública Federal. *Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008-2012*.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Constitución publicada por el diario oficial de la federación el 5 de febrero de 1917, últimas reformas publicadas el 27 de diciembre de 2013*.

Diario Oficial de la Federación. (2008). *Decreto por el que se aprueba el “Programa Especial de Mejora de la Gestión” en la administración pública federal*.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2013). *Nueva ley publicada en el diario oficial de la federación el 29 de diciembre de 1976*.

Ley de Planeación. (2012). *Nueva ley publicada en el diario oficial de la federación el 5 de enero de 1983*.

SEP. (2014). *Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Pública*.

Merino, Mauricio. (1995). *La participación ciudadana*. México: Instituto Federal Electoral.

Plan Nacional de Desarrollo. (2007-2012).

Secretaría de Función Pública. (2009). *Reglamento interior de la Secretaría de Función Pública expedido por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación*.

Secretaría de Función Pública. (2014). *Promoción de una cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano, “modelo de Cultura Organizacional de gobierno centrado en el ciudadano”*.