



14
20

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

"SISTEMA DE INFORMACION DE
RECURSOS HUMANOS"

**MEMORIA DE DESEMPEÑO
P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ROBERTO BEZARES CAMPO**

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS.

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

257727



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES
U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo Memoria de Desempeño Profesional: "Sistema de Información de Recursos Humanos".

que presenta el pasante: Roberto Bezares Campo
con número de cuenta: 8952977-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de diciembre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>
VOCAL	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>
1er. SUPLENTE	<u>L.A.E. Jorge Reyes Torres</u>
2do. SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>

[Firmas manuscritas con sellos de fecha: 1-DIC-97]

Agradecimientos.

A mis padres

*Blanca Alma Campo
Roberto Bezares Sansores*

*Por otorgarme el más preciado don
sobre la tierra: "La vida".*

A mi Tío

Eduardo Campo Gómez

*Por su invaluable apoyo para la
realización de mis estudios.*

A mis Abuelas

Consuelo Campo Gómez
Herlinda Sansores Bolívar

Quienes siempre me distinguieron con
su confianza, cariño y aliento.

A mi querida amiga

Rosalinda Mendiola Bonaga

Que con afecto y ternura supo
sembrar en mí la semilla de la
superación constante y del
conocimiento de mi ser.

A mi esposa

Ma. de los Remedios Ortiz Díaz

Porque es el universo en torno del cual gravitan todos mis deseos, anhelos, retos y aspiraciones en la vida.

A mi jefe y amigo

Guadalupe Alvarez Ledesma

Porque la confianza y apoyo que depositó en mi fue el detonante para lograr mi desarrollo profesional y mi superación personal, conminándome a vencer los retos que impone la administración pública y enseñándome que el trabajo diario, la preparación constante y la humildad, son las herramientas que garantizan el éxito de cualquier empresa.

A mi alma mater

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán
U.N.A.M.

No sólo por proporcionarme las herramientas cognoscitivas necesarias para el ejercicio de mi profesión, sino por forjar mi espíritu, orientándolo hacia la búsqueda permanente de valores que eleven el nivel y calidad de vida de la sociedad a la que sirvo.

A mi patria en general

Que ha contribuido al desarrollo de mi identidad nacional, despertando en mí el orgullo de ser mexicano.

A mi maestro y amigo

Francisco Ramírez Ornelas.

Quien con su ejemplo de
profesionalismo y sentido del deber,
supo transmitirme la pasión de ser
Administrador.

Aspectos académicos y laborales	1
a) Lugar de desarrollo del proyecto	
b) Asignaturas relacionadas con el proyecto	
c) Reseña curricular	
d) Otros estudios	
Introducción	6
Objetivos	8
Método de investigación aplicado	9
Identificación del problema	
Marco de referencia	
Hipótesis	
Desarrollo de la investigación	
Recursos humanos	
Recursos materiales	
Recursos técnicos	
Organización	
Marco legal	28
Sistema de Información de recursos humanos	31
1. Descripción	
2. Alcances	
3. Operación	
Estructura propuesta	40

Requerimientos	42
• Equipo de cómputo	
• Software	
Actividades a realizar	44
Contralores internos (Repercusión)	45
Perspectivas a futuro	47
Conclusiones	49

ASPECTOS ACADÉMICOS Y LABORALES

a) Lugar de desarrollo del proyecto de titulación.

El presente proyecto de titulación fue desarrollado en la Dirección General Adjunta de Personal de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, ubicada en Av. Insurgentes Sur 1735 colonia Guadalupe Inn.

b) Las asignaturas del plan de estudios que están relacionadas con el proyecto son:

- Recursos humanos I y II
- Organizaciones
- Auditoría Administrativa

c) Reseña curricular:

PUESTOS DESEMPEÑADOS	CONTRIBUCIONES
<p>El C. Roberto Bezales Campo ingresó a la Secretaría como promotor social del 27 de julio de 1993 al 15 de enero de 1994 en el Programa "Paisano Amigo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los tiempos para la gestión de trámites del Programa Institucional de Servicio Social al 50% • Participar en la elaboración de un anteproyecto de reglamento interior del servicio social que estableció los derechos y obligaciones del prestador de servicio social, el cual incorporó la propuesta de reconocer el desempeño sobresaliente de los prestadores de servicio social durante la realización de sus actividades. • Generar un trámite mas ágil, transparente y orientado a las necesidades de los prestadores de servicio social
<p>El 16 de enero de 1994, se incorporó a la plantilla de personal de la Secretaría adscrito a la Dirección de Personal ocupando el puesto de coordinador técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cultura informática del área al 60% • Aumentar en 250% el equipo de cómputo utilizado • Incrementar la capacidad de respuesta del área ante los requerimientos de las Unidades Administrativas y de los usuarios en más del 200%
<p>En noviembre de 1994, obtuvo el premio que otorga la Ley de estímulos y recompensas civiles por su desempeño sobresaliente, asimismo obtuvo una promoción a puesto de enlace nivel 27ª el 01 de noviembre de 1994</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estudios para el mejoramiento integral del servicio de limpieza en el edificio sede. • Analizar las variables que intervienen en la maximización de la eficiencia en el desarrollo de las actividades a partir de la reubicación de oficinas en el edificio sede, reducir costos por demoras o traslados innecesarios. • Proporcionar la información necesaria para la instrumentación exitosa de una estrategia que permitió implantar un sistema de pagos a través de depósitos bancarios que redujo el costo, agilizó el pago y ofreció mayor flexibilidad y seguridad al personal en el cobro de su sueldo. • Realizar una investigación de campo que permitió el mejoramiento del servicio de comedor.
<p>El 01 de abril de 1995 fue promovido al puesto de Homólogo a Jefe de Departamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentar un mecanismo que hizo factible el proceso de redimensionamiento de la Secretaría en una quincena, eliminando capturas y proceso de validación manual. Este proceso implicó la reestructuración total de la nómina de la Secretaría

PUESTOS DESEMPEÑADOS	CONTRIBUCIONES
	que constaba de aproximadamente 2,000 empleados, realizando profundas adecuaciones administrativas y presupuestales
<p>El 01 de mayo de 1995 fue promovido al puesto de nivel MC06 (denominado de Alto Nivel de Responsabilidad, equivalente a un puesto tradicional de estructura de Jefe de Departamento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio sobre la asistencia y puntualidad que permitió actualizar las políticas en la materia. • Analizar el costo beneficio sobre la implantación de un sistema de transporte para el personal. • Reducir el tiempo para el pago del fondo de ahorro capitalizable de los trabajadores al servicio del estado (FONAC), de una semana a 20 minutos y de más de tres personas a sólo una. • Reducir el tiempo del cálculo y generación del anteproyecto de presupuesto anual de la Secretaría de 7 días hábiles a 2 horas y de 6 personas a únicamente 2. • Incrementar la calidad, confiabilidad y capacidad de respuesta en el cálculo de costeos, conversiones de puestos, incrementos salariales y transferencias presupuestales • Optimizar los recursos para la elaboración de credenciales, que permitió dotar de éstas al total del personal en dos días, disminuyendo el proceso de reexpedición de 6 a tres días. Cabe mencionar que el tiempo promedio para la reexpedición de una credencial en otras Secretarías es de 10 a 15 días hábiles. • Participar en el diseño de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos que permitirá, entre otras cosas, servir de base para el desarrollo de un auténtico Servicio Civil de Carrera que garantice estabilidad laboral, promociones, reconocimientos, estímulos, así como un Programa de Retiro Digno que eleve el nivel y calidad de vida del personal que se desincorpora de la Secretaría, generar una nueva cultura administrativa orientada a la innovación y mejora continua de los procesos; el SIARH se encuentra implantado en la Secretaría con un grado de avance del 80% y se planea incorporarlo como un esquema estándar en todas las Secretarías de Estado. • Formular un proyecto para compactar el horario de trabajo en la Secretaría, el cual obtendrá un ahorro equivalente al 50% del costo de la plantilla anual de la

PUESTOS DESEMPEÑADOS	CONTRIBUCIONES
	Dependencia sin menoscabo de los niveles de productividad actuales.
<p>El 01 de octubre de 1996 fue promovido a un puesto de nivel MC01 (equivalente a un nivel de subdirector de área en la estructura tradicional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la autorización para desarrollar un Sistema Integral de Información de Recursos Humanos, que permitirá: <ul style="list-style-type: none"> • Reorientar la misión de la Dirección General Adjunta de Personal consolidándola como un área de desarrollo del potencial humano. • Incrementar la productividad del área en más de un 100% • Utilizar la tecnología de redes y el ambiente cliente servidor instalado en el edificio. • Incorporar la utilización de INTRANETS en las solicitudes de servicio, correo electrónico y difusión de programas culturales, sociales y deportivos • Capacitar al personal a niveles competitivos con las empresas públicas y privadas, el proyecto incluye la formación de círculos de calidad y el empleo de sondeos y estudios estadísticos para la medición del impacto de los servicios prestados entre los usuarios. • Aumentar la capacidad de cómputo instalada, logrando una relación de una computadora por cada tres empleados (en la actualidad es de 1 a 6 y originalmente era de 1 a 39). • Migrar el Sistema de Nómina a un ambiente cliente servidor que permita la interconectividad con otros sistemas, tales como: Sistema de Control Presupuestal, Sistema de Inventarios, Sistema de Control de Gestión, Telefonía y Recepción, el grado de avance es de aproximadamente del 70%. • Diseñar un curso de inducción para los contralores internos de las Secretarías.

d) Otros estudios.

• **Cursos de actualización:**

Impartidos por el área de capacitación de la SECODAM (Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo).

1994 Relaciones Humanas.

Impartidos por el CECAL (Centro de capacitación en Calidad) de la SECODAM.

1996 Conceptos básicos de calidad .

1996 Calidad en el servicio.

1996 Liderazgo.

1997 Administración de Proyectos.

1997 Programa de Modernización de la Admón. Pública.

Impartidos por INAP (Instituto Nacional de Administración Pública).

1997 Especialización en alta dirección de informática gubernamental (en proceso)

Impartidos por la empresa Psicología y Desarrollo.

1997 Manejo de programas de aplicación de pruebas psicométricas:

- Test de los colores de Lushër
- Machover (Test proyectivo basado en el análisis de la Figura Humana y análisis grafológico.)
- Therman (Test que mide la inteligencia)
- Cleaver (Test de autodescripción)
- Hartman (inventario de valores)

INTRODUCCIÓN.

“Una administración pública accesible, moderna y eficiente es un reclamo de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y que paralelamente se requiere avanzar con rapidez y eficiencia hacia la prestación de servicios integrados al público, que eviten trámites, ahorren tiempo y gastos e inhiban la discrecionalidad”

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

Administrar los recursos humanos de una organización, es una tarea compleja que exige una alta capacidad de respuesta para poder adaptarse a los constantes cambios económicos, políticos y sociales de nuestro entorno.

La necesidad de un flujo de información eficiente y oportuno que permita la toma de decisiones asertiva, así como la prestación de servicios enfocados al cliente, requiere de incorporar a la informática en nuestras formas de trabajo, así como de personal capacitado y motivado que posea una actitud positiva al cambio y a la innovación constante, capaz de generar un círculo de mejora continua.

No obstante, en el sector público el papel de las áreas de recursos humanos es fundamentalmente la de pagadora y contratadora, con severos rezagos en materia de tecnología, con una estructura organizacional densa, rígida y con grandes tramos de control; asimismo, los procedimientos presentan duplicidad de actividades e información, complejidad aun para las actividades más sencillas y procedimientos fundamentalmente manuales, la capacidad para responder a las necesidades de los clientes es lenta, y con varias deficiencias. Cuando algún usuario se inconforma por el servicio, los mecanismos para canalizar las quejas y/o sugerencias son poco conocidos e invariablemente se encuentran saturados.

La administración del recurso humano comprende funciones de carácter más trascendente para la productividad de toda la organización que el rol tradicional anteriormente señalado, tales como el reclutamiento y selección, inducción, capacitación, desarrollo organizacional, medición del desempeño, plan de carrera, reconocimientos y estímulos, medición del impacto de los servicios ofrecidos al público en general, indicadores de productividad y eficiencia, programa de mejoras salariales, planeación de recursos humanos, etc.

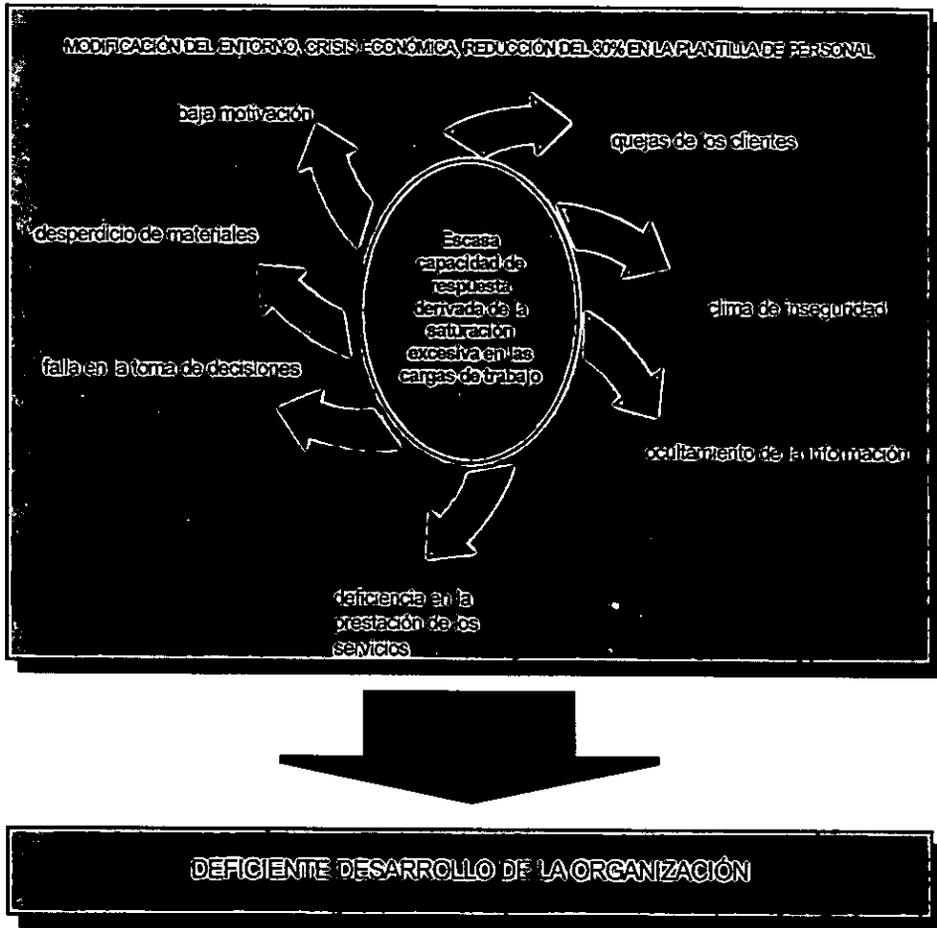
El planteamiento central de este proyecto es la reestructuración de la Dirección General Adjunta de Personal a partir de reorientar su misión, modificar su estructura organizacional, simplificar y automatizar procedimientos, incorporar tecnología informática, capacitar y desarrollar a sus recursos humanos a fin de incrementar la capacidad de respuesta en la generación de información y prestación de servicios, distribuir de forma más eficiente las cargas de trabajo, lograr transparencia en los procesos y generar un círculo de mejora continua que propicie el desarrollo integral del área. .

El proyecto nace en respuesta a la problemática detectada en la Dirección General Adjunta de Personal y a los propósitos expresados en el Programa de Modernización Administrativa 1995 - 2000, de "Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad"

OBJETIVOS.

- **Desarrollar un Sistema de Información que permita generar un flujo de información coordinada, transparente y con alta capacidad de respuesta.**
- **Reorientar la misión de la Dirección General Adjunta de Personal para ejercer un papel protagónico en el desarrollo de los Recursos Humanos de la Secretaría.**
- **Fomentar un ambiente laboral orientado a la innovación y mejora permanente de los procesos, a través de cursos internos de capacitación y aplicación de círculos de calidad que propicien un proceso de superación continua.**

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



Marco de referencia

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo está integrada por 2 Subsecretarías de estado, una contraloría interna, un órgano desconcentrado de avalúos y bienes nacionales y la Oficialía Mayor, esta última cuenta con tres Direcciones Generales:

- Dirección General de Programación Organización y Presupuesto.
- Dirección General de Informática
- Dirección General de Administración

A su vez, La Dirección General de Administración esta integrada por 3 Direcciones Generales Adjuntas:

- Dirección General Adjunta de Personal
- Dirección General Adjunta de Adquisiciones y Contratos
- Dirección General Adjunta de Servicios

Los principales clientes de la Dirección General Adjunta de Personal son:

- Las unidades administrativas
- Servidores públicos
- Prestadores de servicio social
- Promotores sociales
- Aspirantes a ingresar a la Dependencia
- Instituciones del sector público, privado y social.

Desde 1995 aproximadamente, la Dirección General Adjunta de Personal experimentó una serie de inconformidades respecto al servicio de limpieza, el comedor institucional, la asistencia y puntualidad, la capacitación, expedición de credenciales, constancias y hojas de servicio; asimismo, los coordinadores administrativos se quejaron de no recibir la información suficiente y oportuna para la realización de sus actividades. El banco, la S.H.C.P., ISSSTE, FOVISSSTE y Aseguradora Hidalgo incrementaron sus requerimientos de información que aumentaban considerablemente las cargas de trabajo del personal, mismo que comenzó a quejarse por el horario de labores (en ocasiones el personal técnico operativo trabajaba de las 9:00 a las 21:00 hrs. durante toda la semana) y la desigual distribución de las actividades que tenían que desarrollar. Paulatinamente, el nivel de motivación comenzó a disminuir. Para agravar aún más la situación, se llevó a cabo un proceso de redimensionamiento en la Secretaría derivado del programa emergente para resolver la crisis que redujo en un 30% la plantilla de personal; la mayor parte de los procesos se realizaba manualmente y era evidente que la reducción de personal afectaría la capacidad de respuesta que se debía tener.

El escenario descrito generó la necesidad de buscar alternativas viables que solucionaran los problemas que se estaban gestando.

Al tener la misión pagadora y contratadora, la Dirección General Adjunta de Personal canalizó sus esfuerzos a garantizar el pago oportuno y a controlar las plazas, se suponía que si el personal era contratado con rapidez y se le pagaba su sueldo puntualmente, entonces se estaba cumpliendo con los objetivos del área, era menos relevante realizar un curso de inducción, practicar una DNC (detección de necesidades de capacitación), medir el desempeño, etc.; Sin embargo, las quejas del personal comenzaron a manifestarse por ese lado y al tener una visión estrecha de la verdadera esencia de su función no tomaron en cuenta variables del entorno que hubieran permitido captar las señales que

hubieran prevenido la situación. La forma de "ver" del área impidió VER el verdadero problema, por lo que *una forma de ver es una forma de no ver*.

En un primer nivel de análisis se observa que ante los cambios bruscos del entorno, la Dirección General Adjunta de Personal no tuvo la sensibilidad para realizar lecturas oportunas que permitieran adecuarse a la situación.

Asimismo, no se contaba con una capacidad de respuesta suficientemente rápida, como para generar información suficiente y oportuna que permitiera realizar diagnósticos y tomar decisiones asertivas.

No se tenía la capacidad de respuesta necesaria, porque en general las personas se encontraban saturadas de trabajo rezagado. La saturación en las cargas de trabajo y el clima de inseguridad que prevalecía como resultado del redimensionamiento, redujeron el nivel de motivación del personal, lo que ocasionaba desperdicio de materiales, mala calidad de los servicios, ocultamiento de información que agravó el patrimonialismo, poca comunicación formal e incremento del rumor. El liderazgo comenzó a ejercerse de forma muy centralizada, el Director General Adjunto supervisaba a los subdirectores, jefes de departamento, secretarías y personal operativo, con el consiguiente desgaste y el rompimiento del principio de unidad de dirección.

En síntesis, la orientación errónea de la misión del área y la escasa capacidad de respuesta tanto para generar la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones como para proporcionar los servicios solicitados por los clientes con calidad y eficiencia, derivada de la saturación excesiva en las cargas de trabajo fue el problema detectado. Problema que se agravó por la reducción del 30% de la plantilla el cual generó desconfianza, inestabilidad y ocultamiento de la información.

Hipótesis:

La Hipótesis que se aborda en el presente documento sostiene que el problema se resolverá mediante la adopción de un Sistema Integral de Información de Recursos Humanos.

Si analizamos esta hipótesis, observaremos lo siguiente:

- Si se orienta la misión de la Dirección General Adjunta de Personal, cambiando el paradigma de contratadora y pagadora a un área de desarrollo del potencial humano; entonces se podrán enfocar los esfuerzos a las tareas prioritarias, controlar las variables del entorno que permitan medir el impacto de nuestros servicios y canalizar la creatividad e innovación del personal dentro de los límites que marca la misión.
- Si se modifica la estructura organizacional dividiendo el trabajo con base a procesos en lugar de funciones, entonces se delegarían responsabilidades al personal operativo de forma integral en lugar de fragmentado (especialización) facultándolo para opinar sobre las mejoras que podrían implantarse a efecto de elevar continuamente la calidad.
- Si se simplifican los procedimientos, entonces se eliminarán tareas repetidas, será más transparente el flujo de la información, permitirá detectar actividades críticas y sistematizar integralmente todas las fases del proceso y finalmente coadyuvará al diseño de mecanismos de retroalimentación que midan el impacto de los servicios que se ofrecen a los clientes, detectando con oportunidad posibles desviaciones; o bien cambios en el entorno.

- Si se capacita al personal proporcionándole una visión global de las actividades que desempeña el área y se le adiestra en el uso de la computadora como herramienta para realizar sus actividades cotidianas, entonces desarrollará una conciencia de su propio valor, incrementará su nivel de motivación dotándolo de las herramientas necesarias para afrontar los retos que impone la modernización administrativa y disminuirá su resistencia al cambio.
- Si se implanta un Sistema Integral de Información de Recursos Humanos, entonces el procesamiento de la información reducirá radicalmente el impacto en las cargas de trabajo, se reducirán las actividades manuales, permitirá redistribuir al personal en función a las cargas de trabajo, optimizará el aprovechamiento de los recursos humanos e incrementará la productividad.

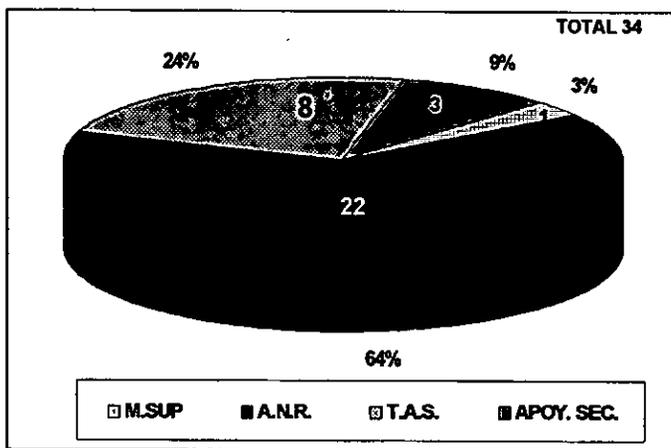
La hipótesis pretende demostrar que no es necesario incorporar más personal, ni automatizar funciones aisladamente para incrementar la productividad, lo que se requiere es una actualización de los recursos técnicos con los que se cuenta e incrementar el potencial humano mediante la capacitación y no mediante la contratación.

Desarrollo de la Investigación.

Se realizó un análisis de los recursos humanos, materiales y técnicos, así como de la organización de la Dirección General Adjunta de Personal para detectar sus fortalezas y debilidades a fin de identificar con mayor detalle las áreas de oportunidad y los posibles obstáculos para desarrollar e implantar un Sistema Integral de Recursos Humanos.

Recursos Humanos.

La Dirección General Adjunta de Personal cuenta con 34 empleados, distribuidos de la siguiente forma:



- M.SUP.** *Mandos superiores, que corresponden a Director General Adjunto y niveles superiores.*
- A.N.R.** *Alto nivel de responsabilidad, que corresponden a puestos de mandos medios de jefe de departamento, subdirector y director de área.*
- T.A.S.** *Personal técnico operativo.*
- APOY. SEC.** *Personal secretarial*

Como se puede observar, la plantilla de personal es bastante compacta; sin embargo atiende a un promedio de 2,000 servidores públicos, 1,800 prestadores de servicio social adscritos a los diferentes programas, intercambia información con instituciones públicas y privadas, proporciona atención a un promedio de 200 personas diariamente entre candidatos que aspiran a ingresar a la Dependencia o al Servicio Social y a extrabajadores que solicitan algún trámite, cuenta con 2 servidores públicos de alto nivel de responsabilidad (A.N.R.) por cada empleado de nivel operativo, lo que prácticamente imposibilita la organización basada en varios niveles jerárquicos, no obstante, la estructura organizacional actual preserva la forma tradicional, existen subdirectores como jefes de subdirectores y jefes de departamento sin personal, pero por otra parte esta relación indica el nivel de profesionalización que tiene el área, ya que el 80% del personal cuenta con nivel licenciatura y su salario es superior al promedio dentro del sector público, inclusive el puesto de menos jerarquía en el área tiene nivel de enlace.

Se practicó un estudio respecto al nivel de preparación del personal adscrito a la Dirección General Adjunta de Personal. para conocer su grado de preparación en tres vertientes fundamentales:

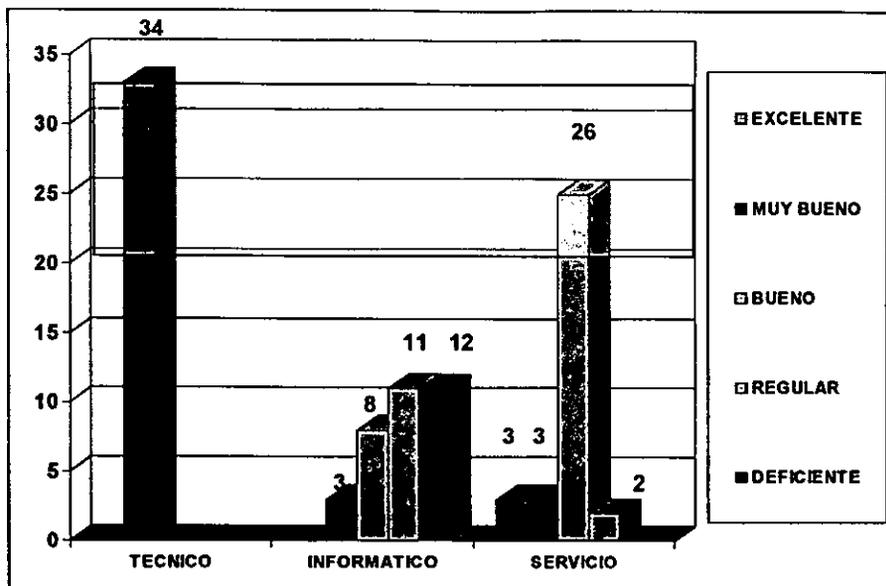
- **Técnico:** En la que se midió el grado de conocimientos que el empleado tiene para la realización de sus funciones mediante la aplicación de un examen de conocimientos diseñado con base al perfil de puestos.
- **Informático:** Para obtener un parámetro del grado de asimilación de las tecnologías de la información, se solicitó a la Dirección General de Informática su apoyo a fin de practicar la evaluación correspondiente, el examen contempló aspectos generales de informática y al uso de paquetería de oficina.
- **Servicio:** El cual nos permitió determinar la actitud del servidor público en el desarrollo de sus funciones, la calificación se obtuvo de la siguiente forma:

- Se convocó a los coordinadores administrativos a una junta en la que se solicitó su evaluación respecto a la atención proporcionada por el personal de la Dirección General Adjunta, en cuanto a calidad de los servicios, atención, disposición, capacidad para atender requerimientos aún cuando éstos estuvieran fuera de su ámbito de responsabilidad. Debido a que los coordinadores conocen al personal responsable de la atención, la calificación fue relativamente fácil.
- Durante un mes se realizaron evaluaciones del desempeño al personal de forma discreta, es decir, sin que el personal supiera que se les estaba evaluando, a fin de observar su comportamiento cotidiano en la atención al público, las observaciones estuvieron a cargo de la subdirección de informática de la Dirección General Adjunta y de los directores de área en el horario pico, es decir de 10:00 a 14:00 hrs.
- Se aplicó un cuestionario de evaluación en el que todo el personal se calificó a sí mismo, de conformidad con su propio criterio.
- Se promediaron las calificaciones obtenidas, se comentaron los puntos de discrepancia entre los directores y se obtuvo la calificación por persona.
- Una vez obtenida la calificación, se convocó a junta a los integrantes de la Dirección General Adjunta de Personal, y durante el proceso de sensibilización se les reiteró la necesidad de contar con una evaluación que sirviera de punto de partida para mejorar continuamente, se les dio a conocer la calificación obtenida y la metodología empleada y se solicitaron sus comentarios u observaciones al respecto.

- La escala de medición utilizada fue de 5 puntos, según se muestra a continuación:

CALIFICACIÓN / VERTIENTE	TÉCNICO	INFORMÁTICO	SERVICIO
EXCELENTE	Domina las áreas de conocimiento que requiere para la realización eficiente de sus actividades.	Domina lenguajes de programación, maneja paquetería de oficina, conoce los sistemas operativos UNIX, MSDOS, posee conocimientos de redes y ambiente cliente servidor	Posee una actitud positiva frente al trabajo, en la atención al público es cortés y siempre se asegura que quien solicita algún servicio sea atendido correctamente, aún cuando la solicitud no sea dentro de sus responsabilidades.
MUY BUENO	Posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades	Es capaz de utilizar la computadora eficaz y eficientemente para el desempeño de sus actividades cotidianas, posee conocimientos en programación y redes que facilitan su labor haciéndolo más productivo.	Posee una actitud positiva frente al trabajo y es capaz de brindar una atención cordial a quien le solicita un servicio, pero si el servicio no está dentro de sus responsabilidades, entonces lo canaliza con el responsable, pero no se asegura que el cliente esté satisfecho.
BUENO	En ocasiones presenta dudas respecto a la forma de realizar alguna actividad encomendada, pero una vez que pregunta, es capaz de ejecutarla	Utiliza la paquetería de oficina de uso común y es capaz de generar algunos productos con calidad, sin embargo, no utiliza de forma cotidiana esta herramienta de trabajo y de presentarse algún problema en su manejo requiere ayuda externa para resolverlo	Posee actitud favorable al trabajo y es capaz de atender las solicitudes que se le requieran siempre y cuando sea dentro de su esfera de acción, en caso contrario no proporciona mayor atención, ni canaliza al cliente al área correspondiente.
REGULAR	Generalmente requiere que se le expliquen las actividades que se le asignan, requiere de supervisión estrecha.	Utiliza la computadora bajo la supervisión de otra persona, captura datos o imprime reportes pero no posee conocimientos para realizar por sí mismo alguna actividad	Posee actitud favorable frente al trabajo de oficina, pero se muestra indiferente frente al cliente.
DEFICIENTE	No posee conocimientos respecto al área de su desempeño, frecuentemente comete errores, requiere supervisión continua.	No posee conocimientos sobre el uso de la computadora, por lo que no la utiliza en el desarrollo de sus actividades.	Generalmente se muestra apático frente al trabajo, su actitud hacia el cliente es de apatía, indiferencia o prepotencia.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente gráfica:



Interpretación:

El 100% del personal posee el conocimiento y la experiencia necesarias para realizar las actividades que tiene encomendadas.

En el aspecto informático, sólo 3 personas tienen un conocimiento muy bueno, es decir, saben utilizar una computadora, conocen la paquetería de uso general, poseen conocimiento de programación y diseño de bases de datos e incorporan la computación a sus actividades diarias.

8 servidores públicos conocen la paquetería de uso general, lo que les permite generar reportes y correspondencia de calidad, pero no poseen un conocimiento más exhaustivo que les permita aprovechar el potencial de la computadora.

11 personas poseen un conocimiento regular, es decir, que pueden acceder a un archivo, realizarle algunas modificaciones, pero no conocen la paquetería de uso general y su acceso a las computadoras es esporádico.

12 personas poseen una notoria deficiencia en cuanto al aspecto informático, por lo que estas personas no tienen contacto con las computadoras.

Por lo que se refiere al aspecto de servicio, sólo 3 personas poseen una preparación excelente, es decir, presentan una actitud positiva al trabajo, atienden con profesionalismo y sensibilidad a los servidores públicos que les solicitan algún trámite y saben canalizar a éstos al área que le corresponda.

3 personas poseen un nivel muy bueno, que les permite presentar una actitud positiva hacia el trabajo y atender eficazmente a los servidores públicos que les solicitan un servicio dentro de su esfera de acción.

26 servidores públicos, presentan una actitud favorable al trabajo y eventualmente atienden a los usuarios que les solicitan alguna información con la sensibilidad y profesionalismo que se requiere, pero si el servicio está fuera de su área de acción, entonces la atención puede decrecer.

2 personas presentan algunos problemas de actitud respecto al trabajo y su trato con el público puede no ser el adecuado.

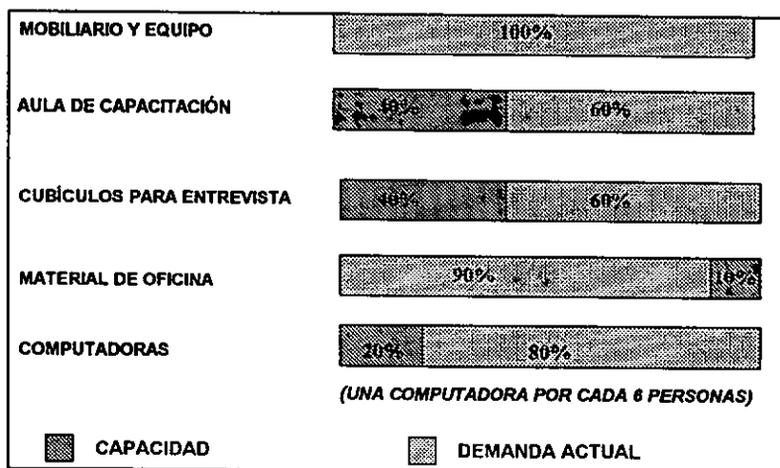
El reto en esta materia consistirá en incrementar el nivel de conocimiento informático y mejorar las actitudes hacia el servicio del personal de la D.G.A.P.

Recursos Materiales.

Bajo este rubro, se analizó la capacidad instalada y la demanda actual, para lo cual se establecieron 5 grupos:

- **Mobiliario y equipo:** Sillas, mesas y lugares para guardar efectos personales y de oficina.
- **Aulas de capacitación:** espacios físicos que permiten la realización de cursos con el apoyo didáctico necesario.
- **Cubículos para entrevista:** Espacios con la privacidad necesaria para realizar entrevistas de selección de personal.
- **Material de oficina:** Insumos de oficina para la ejecución de las actividades.
- **Computadoras**

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:



De los resultados obtenidos podemos desprender algunas conclusiones:

En cuanto al mobiliario y equipo, la Dirección General Adjunta de Personal. se encuentra en un nivel de saturación, es decir, si al día de hoy se incorporara un nuevo elemento, no tendríamos un lugar para asignárselo.

Las aulas de capacitación sólo pueden atender al 40% del total de la demanda, esto nos genera el problema de solicitar prestadas a otras unidades administrativas espacios para la realización de eventos de capacitación.

Los cubículos para entrevistas, presentan la misma problemática, lo que nos obliga a utilizar bancas en los pasillos, o pedir prestada alguna oficina.

El material de oficina es suficiente para atender las demandas diarias; sin embargo, el margen de holgura es muy pequeño.

La relación computadoras - personal está seriamente desequilibrada, pues existe sólo una computadora por cada seis empleados, esto nos explica el rezago que en materia de cultura informática se tiene. La Dirección General Adjunta de Personal actualmente cuenta con 8 computadoras personales, de las cuales 3 no tienen la capacidad para utilizar paquetería bajo un ambiente gráfico (Windows), ni posibilidades de acceso a la Red Institucional de Cómputo debido a que son computadoras con procesadores 8086, 80286 y 80386 con menos de 1 MB de memoria RAM y discos duros con poca capacidad de almacenamiento (32 MB), por lo que la mayor parte de los procesos se ejecutan sólo en 5 computadoras personales (80486 y 4 pentium), originando saturación del equipo. En cuanto a impresoras, se cuenta con 3 de matriz de punto y una impresora láser, este equipo no satisface los requerimientos del área ya que la mayor parte de los trabajos requieren ser elaborados con calidad láser. Las limitaciones referidas, impiden el procesamiento automatizado de datos en un sistema de información que haga factible la integración de los procesos; ya que la relación

En cuanto al mobiliario y equipo, la Dirección General Adjunta de Personal. se encuentra en un nivel de saturación, es decir, si al día de hoy se incorporara un nuevo elemento, no tendríamos un lugar para asignárselo.

Las aulas de capacitación sólo pueden atender al 40% del total de la demanda, esto nos genera el problema de solicitar prestadas a otras unidades administrativas espacios para la realización de eventos de capacitación.

Los cubículos para entrevistas, presentan la misma problemática, lo que nos obliga a utilizar bancas en los pasillos, o pedir prestada alguna oficina.

El material de oficina es suficiente para atender las demandas diarias; sin embargo, el margen de holgura es muy pequeño.

La relación computadoras - personal está seriamente desequilibrada, pues existe sólo una computadora por cada seis empleados, esto nos explica el rezago que en materia de cultura informática se tiene. La Dirección General Adjunta de Personal actualmente cuenta con 8 computadoras personales, de las cuales 3 no tienen la capacidad para utilizar paquetería bajo un ambiente gráfico (Windows), ni posibilidades de acceso a la Red Institucional de Cómputo debido a que son computadoras con procesadores 8086, 80286 y 80386 con menos de 1 MB de memoria RAM y discos duros con poca capacidad de almacenamiento (32 MB), por lo que la mayor parte de los procesos se ejecutan sólo en 5 computadoras personales (80486 y 4 pentium), originando saturación del equipo. En cuanto a impresoras, se cuenta con 3 de matriz de punto y una impresora láser, este equipo no satisface los requerimientos del área ya que la mayor parte de los trabajos requieren ser elaborados con calidad láser. Las limitaciones referidas, impiden el procesamiento automatizado de datos en un sistema de información que haga factible la integración de los procesos; ya que la relación

equipo/usuarios es desproporcionada (Una máquina por cada 6 personas - tomando en consideración sólo los cinco equipos que se utilizan con mayor frecuencia -).

El equipo de cómputo es utilizado fundamentalmente para procesar textos ya que los conocimientos en el manejo de esta herramienta por parte del personal son elementales por falta de capacitación. El uso inadecuado de los equipos, así como las prácticas de validación de cada producto o servicio, exigen el empleo de trabajo manual, búsqueda de información en registros y archivos aislados, conformación repetida de formatos y necesidad de mayor equipamiento computacional, generando mayor desperdicio de papel y ocupando más horas hombre.

El escenario descrito enfatiza la necesidad de optimizar los recursos con los que se cuenta, ya que un incremento en el personal o en las cargas de trabajo pueden desequilibrar la organización actual, en razón de lo anterior, una reestructuración de la organización interna de la Dirección General Adjunta de Personal es una necesidad prioritaria a fin de afrontar los retos que se plantean.

Recursos técnicos.

- Existe un desconocimiento a nivel general de los procedimientos de la Dirección General Adjunta de Personal.
- Existe duplicidad de actividades, debido a que cada área realiza sus capturas, validaciones y explotación de datos/información de manera individual.
- Se carece del software necesario para el desarrollo de aplicaciones, y diseño de bases de datos en los estándares que norma la dirección general de informática, esto genera un rezago importante en materia de desarrollo de sistemas que respondan a la dinámica de trabajo de la Dirección General Adjunta de Personal.
- No se cuenta con procedimientos que observen a las actividades de la Dirección General Adjunta de Personal como un proceso continuo, unificado y simplificado

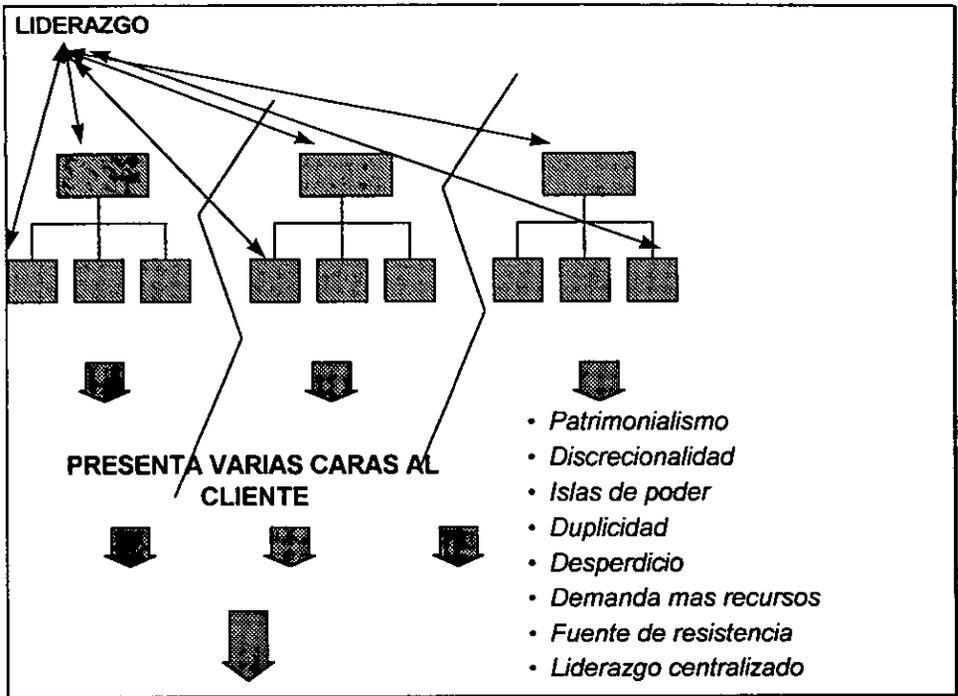
En este sentido, el reto consistirá en rediseñar los procedimientos, haciéndolos simples, congruentes y susceptibles de automatizarse, durante este proceso se involucrará al personal a fin de que obtenga una visión integral de la Dirección General Adjunta, valore su actuación, disminuya su resistencia, se obtenga su compromiso y colaboración y aumente su nivel de motivación.

Organización.

Cada Subdirección posee un conocimiento completo de las actividades que debe realizar, pero observa un gran desconocimiento de las actividades que realizan las demás subdirecciones, debido a esta situación, cada área realiza sus propias capturas de información, valida y presta sus servicios, generándose problemas con la comunicación horizontal. La duplicidad de funciones resulta evidente, toda vez que la información capturada y validada es en un 70% igual en todos los casos, el nivel de saturación de trabajo operativo es total y por lo tanto las actividades de planeación y medición del impacto de los servicios se ven disminuidas considerablemente.

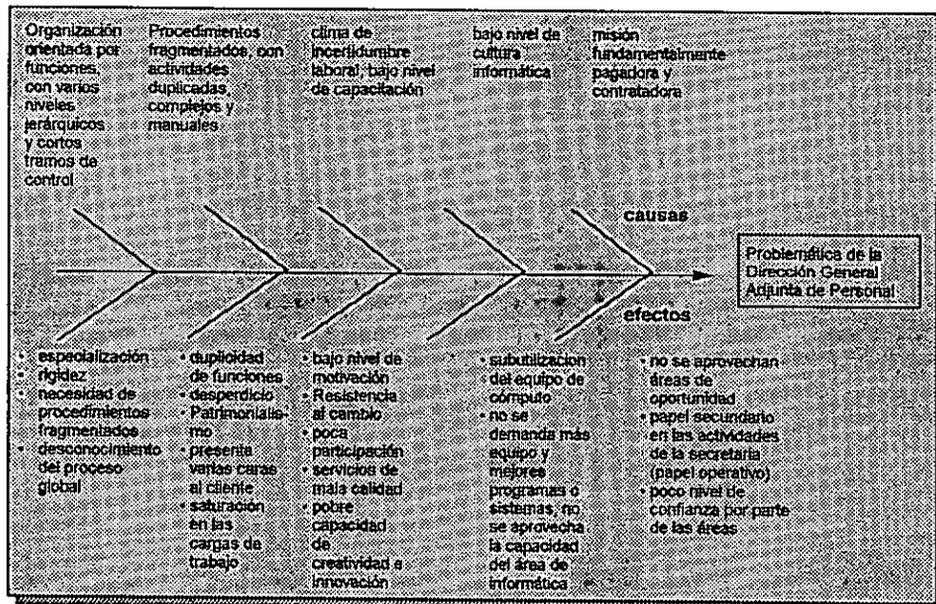
Un argumento muy utilizado por estas áreas es la necesidad de aumentar los recursos (personal, computadoras, espacio físicos, etc.) para realizar sus actividades; sin embargo, esta solución no es viable, porque lo único que se hace es agravar el problema y hacer más costosa la estructura, generándose un círculo vicioso de desperdicio y duplicidad ascendente (a mayores recursos mayor duplicidad. A mayor duplicidad mayor saturación. A mayor saturación mayor demanda de recursos).

La siguiente gráfica, muestra el fenómeno descrito.



Las subdirecciones que integran la Dirección General Adjunta de Personal están organizadas en forma independiente, siguiendo un esquema de alto nivel de especialización propio de una organización numerosa; sin embargo, sólo se cuenta con 34 empleados, lo cual impide su funcionamiento óptimo, por lo que se sugiere una reestructuración basada en la integración y automatización de los procesos:

Finalmente, se convoca una junta con el personal de la Dirección General Adjunta a fin de comentar la necesidad de cambios, se solicitó que cada uno de ellos comentara cuáles eran las causas posibles del problema, con base en ello se fueron agrupando causas y efectos, el resultado se muestra utilizando un diagrama de causa efecto, también denominado espina de pescado o diagrama de Ishikawa, en honor a su autor:



Como puede observarse, el resultado de la investigación arroja como resultado la aprobación de la hipótesis, enfatizando los puntos que es necesario trabajar para mejorar integralmente el funcionamiento del área.

MARCO LEGAL

- Fuente Constitucional:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado B.

- Leyes Ordinarias.

- Ley de Planeación, Artículos 1,22,25 y 26.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, Artículos 1,4 y 74.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículos 1 y 90.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Artículos 1, fracción II; 47 fracción II y 109.
- Plan nacional de Desarrollo, 1995-2000.
- Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000
- Programa de Desarrollo Informático 1995-2000
- Subprograma de Dignificación, Profesionalización y Etica del Servidor Público.

- Lineamientos Normativos de la SECODAM.

- Reglamento del Comité de Informática.
- Normatividad en Materia de Informática

La integración del proyecto de modernización de la administración de recursos humanos, parte de las directrices que el Gobierno Federal ha fijado en el Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000, el cual destaca que "Una Administración Pública accesible, moderna y eficiente es un reclamo de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la

economía y que paralelamente se requiere avanzar con rapidez y eficiencia hacia la prestación de servicios integrados al público, y que eviten trámites, ahorren tiempo y gastos e inhiban la discrecionalidad"

El Plan Nacional de Desarrollo da gran importancia, por otra parte, a los lineamientos orientados a fomentar la dignidad y profesionalización de la función pública y proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva en el servicio de la sociedad.

Por su parte, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, faculta a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), para llevar a cabo la promotoría del desarrollo administrativo integral de las dependencias y entidades.

Tanto la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, como el Plan Nacional de Desarrollo, orientan a las Dependencias e Instituciones a la adopción de programas viables que propicien la transformación estructural, funcional y operativa, como condicionante de cambios que aseguren servicios más eficientes, transparentes, económicos y de alta calidad. Asimismo, se considera básica la participación directa de los servidores públicos en la transformación, ya que concentran la experiencia, el conocimiento especializado a través de la ejecución cotidiana de los actos administrativos y del deseo de cambio como impulso racional de modernización de sistemas y procedimientos propiciador de su propio desarrollo como forma dignificadora del papel que desempeñan en los procesos administrativos y en el ambiente laboral.

El Programa de Desarrollo Informático, sustentado en el Plan Nacional de Desarrollo, establece como uno de sus propósitos generales, promover el uso y mayor aprovechamiento de la informática en el Sector Público, como una estrategia para la consecución de los objetivos nacionales.

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo como Dependencia normativa ha propuesto el SIARH (Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos), con el propósito de optimizar los procesos productivos mediante el enfoque de servicio al cliente; para ello, es importante disponer de tecnologías de la información que permitan la gestión eficaz del potencial humano, ya que combinar la Administración de los Recursos Humanos con tecnologías contemporáneas hace que una organización sea más productiva, transparente, y con mayor capacidad de respuesta.

Por su parte, la Dirección General de Administración a través de la Dirección General Adjunta de Personal, es la responsable de proponer las políticas, normas y lineamientos en materia de administración y desarrollo de personal. Así como la coordinación de los subsistemas que integran al SIARH.

- Reclutamiento, Selección de Personal, Bolsa de Trabajo y Contratación.
- Remuneraciones, Reconocimientos y Estímulos.
- Inducción, Capacitación Técnica y de Calidad Total.
- Prestaciones Sociales y Retiro Digno.
- Infraestructura para el Desempeño del Trabajo.
- Comunicación Institucional

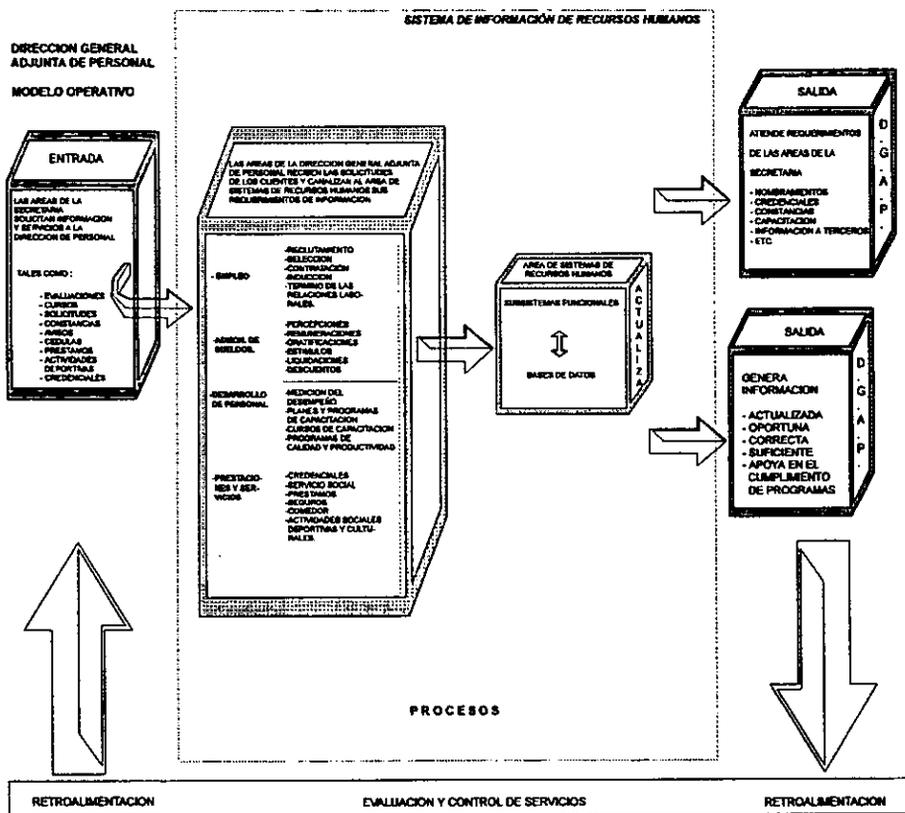
Así como al Sistema de Información de Recursos Humanos (el presente Proyecto)

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección General Adjunta de Personal cuenta con un área de sistemas que le ha permitido eliminar cuellos de botella en la generación de productos y servicios, además de establecer una coordinación con las áreas de la Dirección proporcionándole una visión de conjunto de la problemática, de hecho, parte de la propuesta no es más que la continuación del proyecto de sistematización que se ha venido desarrollando.

El desarrollo de una nueva cultura administrativa será una de las consecuencias más importantes que producirá la adopción de este proyecto. El cual no se traducirá sólo en la instalación de equipos de cómputo ni en la operación de un sistema que permita el manejo automatizado de información y datos, sino en el cambio de mentalidad, actitudes y hábitos que tiendan a la mejora continua. El nuevo esquema de trabajo será producto de la capacitación continua e integral, del desarrollo multidisciplinario de los servidores públicos, de un renovado espíritu de servicio y de la conciencia sobre la importancia que tiene la administración pública en el progreso nacional y en el incremento de los niveles de vida.

DIRECCION GENERAL
ADJUNTA DE PERSONAL
MODELO OPERATIVO



1. DESCRIPCIÓN.

El Sistema de Información de Recursos Humanos SIRH, es un conjunto de técnicas y herramientas administrativas que permiten la captura, almacenamiento, análisis y gestión del flujo de datos de la Dirección General Adjunta de Personal, mediante la utilización de la tecnología informática, a fin de proporcionar los productos y servicios que le soliciten, con una alta capacidad de respuesta, transparencia y simplificación de los procesos.

El sistema se Integra por los siguientes subsistemas:

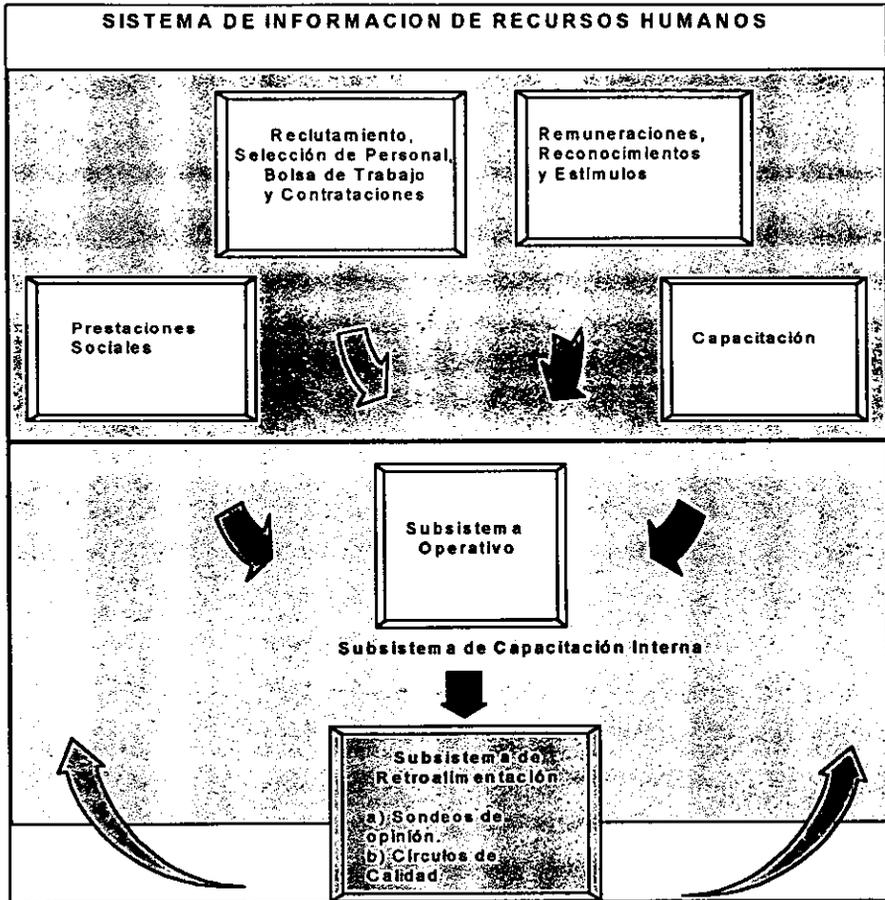
a) **Subsistema Operativo:** Conjunto de programas desarrollados en Visual Basic que interactúan con una base de datos relacional construida en Access en un ambiente Cliente Servidor, intercambiando información a través de la Red Institucional de cómputo.

b) **Subsistema de Capacitación Interna:** Se integra por cursos orientados a la adquisición de conocimientos y desarrollo de destrezas en materia de Informática, Administración de Recursos Humanos y Calidad Total.

c) **Subsistema de Retroalimentación que se integra por 2 elementos:**

- **Sondeos de opinión** orientados a conocer las necesidades de nuestros clientes, así como el impacto de los servicios que brinda la Dirección General Adjunta de Personal a fin de mejorarlos continuamente.

- **Aplicación de círculos de calidad** mediante los cuales el personal se involucrará en los procesos, permitiéndoles **proponer** innovaciones que incrementen la productividad global del sistema.



2. ALCANCES.

El Sistema de Información de Recursos Humanos permitirá simplificar los procedimientos actuales, crear un flujo de información transparente y con alta capacidad de respuesta así como incrementar la productividad del personal adscrito a la Dirección General Adjunta de Personal, su diseño se contempla en tres etapas:

- 1ª. Etapa.

El sistema será capaz de generar los productos y servicios en forma automática, pero el intercambio de datos entre el área y las Unidades Administrativas se realizará a través de medios magnéticos (Diskettes) y papel (Impresión de datos).

- 2ª. Etapa.

Se establecerán conexiones con la Red Institucional de Cómputo y se diseñarán Interfaces gráficas de enlace a fin de que las requisiciones de personal, avisos de asignación de remuneraciones y solicitudes de servicios a la Dirección general Adjunta de Personal., sean elaboradas por las Unidades Administrativas en sus respectivas áreas y enviadas a la Dirección a través de la Red. El uso del correo electrónico será una herramienta básica para la comunicación institucional, la Oficialía Mayor y la Dirección General de Administración contarán con una aplicación que les permitirá obtener información en línea del personal de la Secretaría a través de "Fichas electrónicas", las cuales contendrán los Datos personales, laborales, académicos, socioeconómicos y la fotografía del personal activo en nómina, también podrá consultar los registros de la cartera electrónica de trabajo.

- 3ª. Etapa.

Finalmente y con la incorporación de nodos INTERNET a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, el sistema podrá hacer uso de los beneficios de la tecnología de la información, intercambiando datos con Dependencias e instituciones con las que se establezcan convenios.

Cabe mencionar que la capacitación interna se proporcionará desde la primera etapa y ésta será continua.

PROGRAMA DE CAPACITACION Y FORMACION DE CIRCULOS DE CALIDAD



- SISTEMA OPERATIVO
- WINDOWS
- OFFICE
 - WORD
 - EXCEL
 - POWERPOINT
 - ACCESS
- SIARH
- SIRH
- SONDEOS DE OPINION
- CALIDAD

CAPACITACION

- SERVICIOS QUE SE PROPORCIONAN
- PROCESOS
- PROPUESTAS DE MEJORA



CIRCULOS DE CALIDAD

3. OPERACIÓN.

El Sistema incorporará los datos personales, laborales y académicos de los servidores públicos de la Secretaría durante las etapas de Reclutamiento, Selección de Personal y Contratación, a través de medios magnéticos, captura de datos y la Red institucional de Cómputo, el proceso de validación será realizado una sola vez a fin de corregir los datos y proporcionar alto nivel de confiabilidad. Una vez capturada la información, podrá utilizarse el archivo resultante para alimentar vía Red o a través de medios magnéticos al sistema de nómina, esta situación abatirá tiempo y recursos ya que los procesos de captura y validación que se realizaban se reducirían considerablemente.

Completado el proceso antes mencionado, podrán generarse los productos y servicios (credenciales magnéticas, constancias y hojas de servicios, plantillas, etc.) necesarios ya que éstos se elaboran a partir de la información capturada (lo que implica una actualización permanente de los archivos de cartera electrónica de trabajo, censo de recursos humanos, control de plazas, directorio telefónico del área de recepción, nómina, etc., que conformarían la base de datos); por otra parte, se eliminará la redundancia de información elevando la capacidad de respuesta.

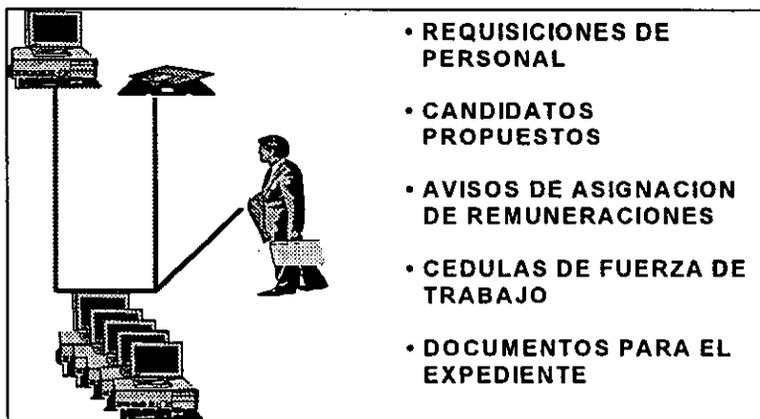
El ambiente Cliente-Servidor aprovechará la infraestructura informática con que cuenta la Secretaría y permitirá la utilización de medios de impresión que ofrezcan calidad en la información que se proporciona; asimismo, el Software para el desarrollo de las aplicaciones finales posee la versatilidad, funcionalidad y facilidad de uso para agilizar el diseño de los programas de que se compone el subsistema operativo.

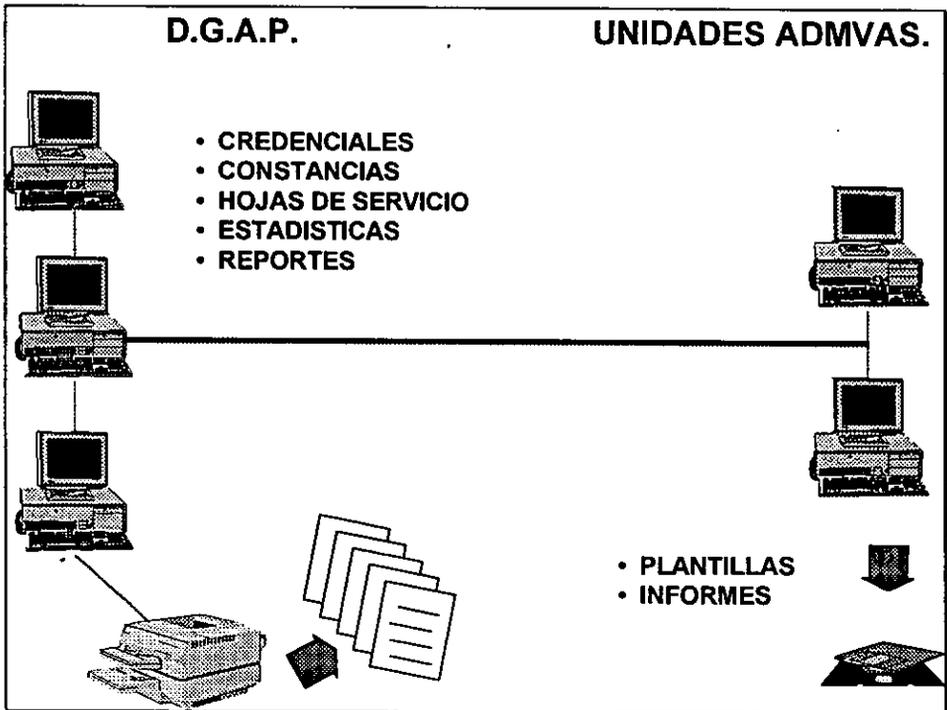
El sistema contempla la necesidad de capacitación que los usuarios y operadores del sistema requerirán, por lo que se impartirán cursos sobre paquetería y uso de

Pcs, a fin de motivar e incrementar la productividad del personal. Paralelo a la instrucción técnica, es necesario además una capacitación relativa a la Administración de Recursos Humanos que permita la comprensión de los procesos globales, comprometiendo a los participantes en el proceso y proporcionándoles las herramientas cognoscitivas que les permitan hacer factibles los proyectos que se deriven. A efecto de que el desarrollo sea integral, los cursos estarán enfocados a la calidad en el servicio, con la finalidad de que el servidor público posea la aptitud y la actitud para la realización de sus tareas.

Otro punto importante en la implantación del sistema, será la formación de círculos de calidad, los cuales estarán integrados por personal del área de sistemas de la Dirección General Adjunta de Personal como por usuarios, operadores y personal secretarial, de tal modo, que las experiencias de cada grupo contribuyan a la innovación constante y comprometida de los procesos.

Finalmente, el sistema incorporará procesos estadísticos de control que permitan mantener un enfoque integrado al cliente, detectando áreas de oportunidad y en su caso, corregir posibles desviaciones con el propósito de contribuir a la mejora continua.





ESTRUCTURA PROPUESTA

Considerando que el área de personal administra los recursos humanos de la Secretaría (Conocimientos, experiencias, actitudes, valores, etc.) y no a las personas, se propone que el nombre del área sea Dirección General Adjunta de Administración de Recursos Humanos, esta denominación sería congruente con el SIARH y con el Sistema de Información de Recursos Humanos.

En virtud de lo anterior y tomando como base el Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, se propone la creación de dos Direcciones, las cuales serían responsables de Coordinar los Subsistemas del SIARH

Los subsistemas del SIARH que competen al área de personal son los siguientes:

- Subsistema de Reclutamiento, Selección de Personal.
- Subsistema de Remuneraciones, reconocimientos y estímulos.
- Subsistema de Inducción, Capacitación Técnica y Calidad Total.
- Subsistema de Prestaciones Sociales y Retiro Digno.

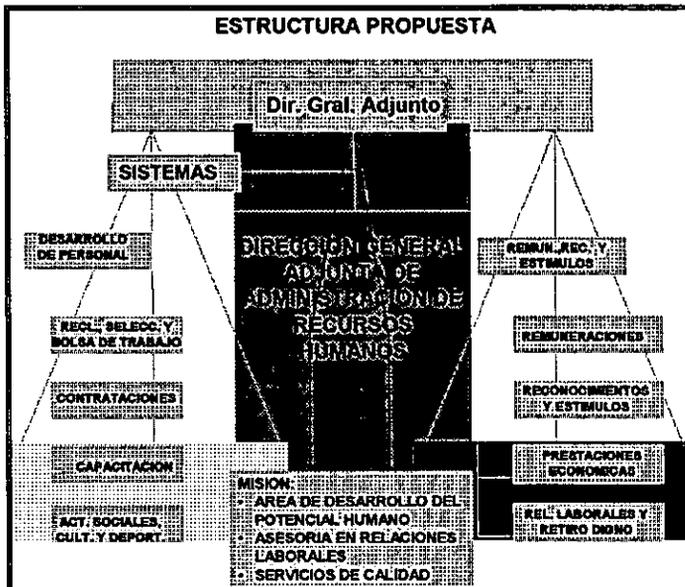
Cada Dirección coordinaría 2 Subsistemas y tendrían un tramo de control de cuatro Subdirecciones, los Subsistemas a coordinar se seleccionaron con base a la naturaleza de sus actividades.

La primera Dirección se encargaría de los procesos que tienen como propósito buscar, seleccionar, contratar y desarrollar a los recursos humanos de la Secretaría física, social, cultural y laboralmente. El nombre propuesto para ésta es **Dirección de Desarrollo de Personal.**

La segunda Dirección estaría encargada de los procesos que tienen por objeto remunerar, estimular y reconocer el desempeño de los recursos humanos, proporcionarles prestaciones económicas que coadyuven al incremento del nivel y calidad de vida, así como su retiro digno. El nombre propuesto para esta área es **Dirección de Remuneraciones, Reconocimientos y Estímulos**.

La **Subdirección de Sistemas** se ubica a nivel Staff y dependiendo directamente del Director General Adjunto. La estructura propuesta está orientada por procesos y no por funciones, las ventajas obtenidas son :

- Claridad y transparencia en la organización.
- Balance en las Cargas de Trabajo.
- Congruencia con el SIARH y Sistema de Información de Recursos Humanos.
- Integración de los Procesos Productivos.
- Estructuras más compactas.



REQUERIMIENTOS

La tarea que se pretende realizar necesita del siguiente equipo de cómputo, así como el software que se requiere para el óptimo funcionamiento del sistema:

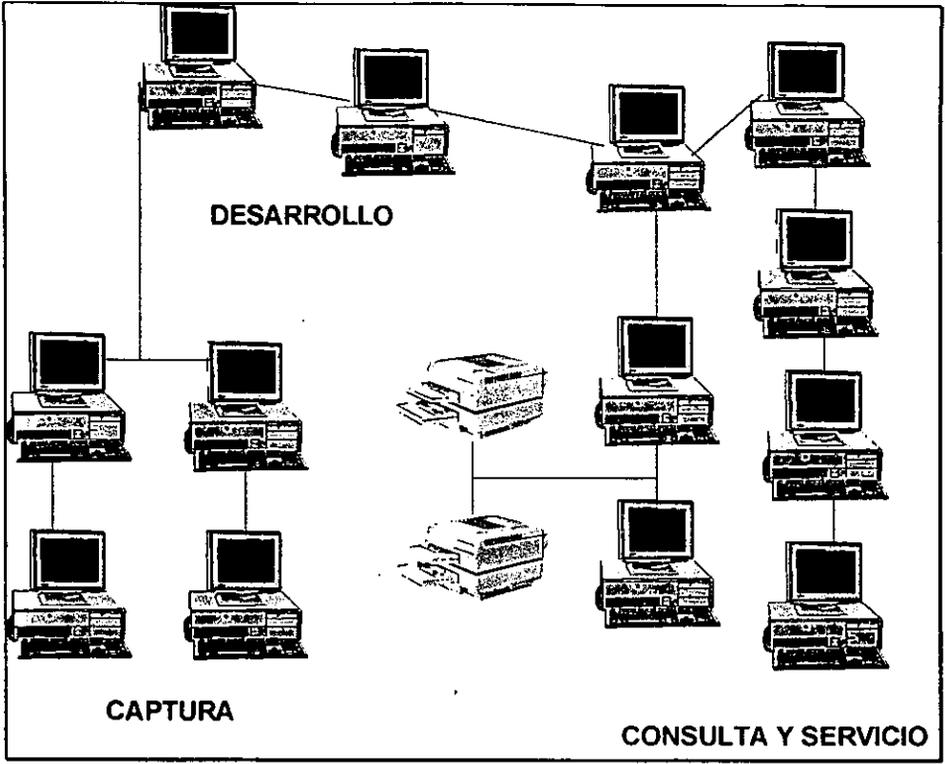
- **Equipo de cómputo:**

- 6 Computadoras Pentium con tarjeta de red.
- 2 Impresoras láser.

Cabe señalar que se han hecho gestiones con la Dirección General de Informática a fin de que nos proporcionen las computadoras solicitadas y que nos cambien los 3 equipos de menor capacidad (8088,80286 y 80386) por equipos actualizados.

- **Software**

- 2 Licencias de uso del paquete Access.
- 1 Licencia del paquete Access development toolkit
- 3 licencias de Informix
- 3 Licencias de Delphi
- 2 Licencias de uso para Visual Basic.
- 3 Licencias de uso del paquete CorelDraw versión 5
- 2 licencias del paquete Erwin



ACTIVIDADES A REALIZAR

- Adquirir el equipo informático (Computadoras, nodos de red y software de desarrollo).
- Realizar un mapeo de procesos
- Identificar los procedimientos a sistematizar
- Diseñar e integrar la base de datos
- Diseñar la aplicación (interfases) con una metodología modular.
- Sensibilizar a los responsables de los procesos de servicios sobre la necesidad de cambio a través de reuniones de trabajo, en donde se expliquen las ventajas del sistema propuesto y cómo su implantación derivará en mejoras sustantivas en cuanto a los tiempos de respuestas y calidad del servicio.
- Diseñar y coordinar un programa de capacitación interna que abarque el área de informática, administración de recursos humanos y calidad en el servicio.
- Implantar la estructura propuesta.
- Realizar pruebas de desempeño
- Diseñar y coordinar un sistema estadístico permanente de retroalimentación que permita medir el impacto y calidad de nuestros servicios..
- Liberar el sistema
- Organizar círculos de calidad que propicien la innovación constante de los procesos.

CONTRALORES INTERNOS (Repercusión)

Este rubro merece una atención especial, ya que de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública y al Reglamento Interior de esta Secretaría, los Organos de Control dependen jerárquica y funcionalmente de la SECODAM, quien tiene la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de las disposiciones y lineamientos que ésta emita en el ámbito de actuación de cada Dependencia, Organos Desconcentrados y las Entidades de la Administración Pública Federal.

De acuerdo al Marco de Referencia del Perfil General del Contralor, el esquema de control centralizado, implica uniformar y complementar las denominaciones, los lazos comunes de tales puestos y servidores públicos, así como tipificar y jerarquizar a las Contralorías, de acuerdo con la función, y conforme a las especificidades de cada Dependencia y de las más importantes Entidades Paraestatales.

Derivado de lo anterior, y debido a la responsabilidad que se adquiere al seleccionar y contratar ejecutivos de alto grado, es necesario reflexionar sobre las repercusiones que tendrá esta tarea para la Dirección General de Administración y en particular para la Dirección General Adjunta de Personal.

En primera instancia, es necesario mencionar que el adecuado diseño de una base de datos, da la posibilidad de absorber el impacto de las cargas de trabajo; por lo que la repercusión recaerá fundamentalmente en el equipo de cómputo y en el personal que lo coordina.

Asimismo, se considera que el aumento de personal no necesariamente implica un aumento en la eficiencia, incluso puede generar cuellos de botella, debido a que el punto de equilibrio entre el número de personal Vs. equipo de cómputo

disponible, tendería a romperse, esto sin considerar además, la carencia de espacios físicos para el desempeño de las actividades encomendadas a las áreas.

Por otra parte, es necesario considerar que la implantación del sistema conlleva a una reducción en las cargas de trabajo por persona en algunas áreas, en tanto que en otras se pueden ver incrementadas, lo que hace factible reasignar al personal en actividades internas coordinadas por el área de sistemas a fin de fortalecer y equilibrar en todo momento las tareas encomendadas. Esta situación dará mayor flexibilidad a la Organización Interna de la Dirección, haciéndola más adaptable a los cambios del entorno.

En caso de que las cargas de trabajo sobrepasen la potencialidad de los recursos humanos disponibles, se sugiere que esta necesidad sea resuelta a través del reclutamiento de prestadores de servicio social y de la contratación de personal con carácter temporal.

PERSPECTIVAS A FUTURO

- El proyecto modernizador de la Administración de Personal tiene dos valores inmediatos, el primero es el que se produce por el solo hecho de haber sido integrado ya que su presentación abre la discusión sobre su viabilidad y méritos así como los cambios que inducirá en la prestación interactiva de servicios; el segundo es el impacto que generará al implementarse como programa, en la estructura, funciones, operación, sistemas y procedimientos de la Dirección General Adjunta de Administración de Recursos Humanos.
- El presente proyecto de modernización, es un esfuerzo embrionario que pretende alcanzar su madurez a futuro. Es la visión conjunta de una alternativa que impone la sociedad demandante de una más moderna y eficiente Administración Pública, demanda que recoge con claridad el Plan Nacional de Desarrollo que orienta su atención eficaz y racionalizada.
- La cultura administrativa del próximo Siglo, con un desarrollo tecnológico de gran ímpetu, se desenvolverá necesariamente con una mayor participación innovadora de los servidores públicos como práctica común y corriente. El desarrollo multiespecializado y la relación interactiva de usuarios con los sistemas administrativos concretarán en el futuro inmediato, una administración de alta calidad y eficiencia, inmersa en un ambiente tecnológico que asegure servicios administrativos ágiles y eficientes.
- Las áreas responsables de la Administración de Personal dedicarán más tiempo y recursos a la formación y desarrollo de los servidores públicos, que a labores operativas inherentes al modelo administrativo actual.

- La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo con los programas de Modernización Administrativa, El Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos y el Sistema de Información de Recursos Humanos, estará en condiciones para enfrentar el reto de la transformación integral y profunda de la Administración del Recurso Humano. Este proyecto pretende coadyuvar en ese esfuerzo institucional.
- Otra consecuencia importante que producirá la realización de este proyecto, será indudablemente la transparencia de procesos del manejo administrativo lo que permitirá la producción de servicios y la determinación de productos diversos con gran eficiencia y eficacia eliminándose la discrecionalidad y teniendo como límite el nivel de acceso del usuario a la información correspondiente.

CONCLUSIONES

**ESTA TECNOLOGIA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Este proyecto pretende ser la base de superación del modelo administrativo tradicional y funcionalista vigente. Como planteamiento deja ver el gran potencial y dirección de cambio innovador de la Administración Pública de Personal, así como el impacto que tendrá su aplicación en la estructura, funciones y operación de la Dirección General Adjunta de Administración de Recursos Humanos.

1. El Sistema de Información de Recursos Humanos establecerá un nuevo tipo de comunicación y relación de trabajo con las Unidades Administrativas, ya que a través de la utilización del correo electrónico, estarán en posibilidad de simplificar los trámites administrativos, con la ventaja adicional del ahorro de tiempo, recursos materiales y esfuerzo humano.
2. Dará solución a la problemática descrita, permitiendo la reorientación de la misión de la Dirección General Adjunta de Administración de Recursos Humanos de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, hacia la administración y desarrollo de los recursos humanos, a través de la organización y manejo de la información de personal con alto grado de productividad, eficacia y eficiencia, con apoyo en una cultura administrativa que aproveche creativamente la tecnología informática en un ambiente interactivo con los usuarios, que permita la transparencia y simplificación de procedimientos, y propicie la capacitación de los servidores públicos para la adecuación permanente del modelo, con imaginación administrativa y tecnológica; lo que inducirá a mejorar cuantitativa y cualitativamente la oferta de productos y servicios.
3. La Dirección General Adjunta de Administración de Recursos Humanos deberá ser reestructurada en su funcionamiento, toda vez que los departamentos y procedimientos de trabajo serán fortalecidos con un sistema que requiere del

trabajo multidisciplinario en grupo con gran capacidad tecnológica y disponibilidad de información en bases de datos. En este sentido los puestos actuales de trabajo se rediseñarán de acuerdo a las necesidades operativas del nuevo sistema.

4. El sistema traerá como consecuencia la generación de una nueva cultura administrativa que tendrá como parámetros la interacción de los Servidores Públicos usuarios, Unidades Administrativas y Dependencias externas con la Dirección General Adjunta de Administración de Recursos Humanos.
5. La nueva cultura se expresará en la preparación multiespecializada que permita a los servidores públicos operar eficientemente y en grupo el sistema, así como su perfeccionamiento permanente y la búsqueda de nuevas formas de aplicación de la tecnología administrativa, para mejorar los productos y servicios responsabilidad de la Dirección General Adjunta de Administración de Recursos Humanos, desarrollando además la conciencia del papel que tiene para el país una administración pública moderna.
6. La capacitación de los servidores públicos responsables de la operación del sistema propuesto, estará orientada al desarrollo de la creatividad tecnológica, imaginación administrativa y a la optimización de la eficiencia en la generación de productos y servicios, en un ambiente automatizado e interactivo.
7. Una consecuencia importante que generaría la adopción del Sistema de Información de Recursos Humanos, es la economía derivada del empleo de la tecnología informática, así como el ahorro de tiempo laboral, el cual se manifestará al minimizar la producción documental en papel, la simplificación de procedimientos y trámites administrativos, la comunicación interáreas en un ambiente automatizado, la eliminación del manejo y procedimiento manual de la información y la generación de servicios y productos de la misma forma.