



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COORDINACIÓN
SECTORIAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
(CASO PRÁCTICO EN LA COORDINACIÓN DE PRESTACIONES
Y SERVICIOS AL PERSONAL)

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

P R E S E N T A

MENDOZA CASTRO FRANCISCO JAVIER

ASESOR
LIC. JUAN TORRES LOVERA





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 esta 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.

A Dios, por darme la oportunidad de venir al mundo y conocer a todas las personas que menciono

A mi mami, que eternamente me enseñó que la vida es hermosa aún sin tener todo lo que se necesita en este mundo y el haberme motivado a estudiar y tener la confianza que siempre me dio, aunque no pude darte esta satisfacción en vida de llegar a este momento, se que estaremos siempre juntos compartiendo mis triunfos y fracasos.

A mi padre, por darme la vida.

A Roberto, Jaime y Rosa Estela, por ser los mejores hermanos que el Señor me pudo dar para estar siempre unidos y que saben que pueden contar conmigo.

A mi abuelita Lucy, por ser incondicional en el amor y el cariño que me brindo desde el primer segundo de mi vida hasta que Dios la mando llamar a su reino.

A mis tios Octavio y Jaime, por estar conmigo en cada instante de mi existencia y enseñarme que el ser humano se caracteriza por sus valores y sus acciones.

A mi esposa Lissy, que me ha demostrado en cada momento que me ama y es infinitamente correspondida por mi parte de la misma forma, por darme la oportunidad de caminar juntos por el sendero de la vida compartiendo lo bueno y lo malo, por enseñarme que las verdades por muy crueles que sean debemos aceptarlas y por permitirme disfrutar de los seres más hermosos de este mundo, nuestros hijos.

A mis hijos Sebastián y Marinita, por darme la oportunidad de hacerme sentir primordial en la vida de dos angelitos, que son ustedes.

A mis suegros, que me han permitido conocerlos y reconocer lo importante que son en mi vida.

A la familia Moctezuma Ojeda, por ser cada uno extraordinarios seres humanos.

Al Lic. Juan Torres Lovera, por brindarme la oportunidad de concretar mi mayor deseo como estudiante.

A mis amigos, Rene, Claudia, Mauricio, Arturo, Javier, Alfredo, Jesús Arturo por aceptarme como soy.

A mis sínodos, por darme su voto de confianza.

	INDICE	
INTRODUCCIÓN		I-V
	CAPÍTULO 1	
	EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA	
1.1	El Enfoque Administrativo y su Evolución Histórica	2
1.2	Enfoque Clásico de la Administración	3
1.2.1	La Administración Científica	3
1.2.2	La Escuela Organicista	6
1.2.3	Teoría Burocrática de Organización	8
1.2.4	Teoría Estructuralista	10
1.3	Enfoque del Comportamiento Administrativo	11
1.3.1	Escuela de las Relaciones Humanas	12
1.3.2	Escuela Conductista	16
1.3.3	Escuela Sociológica de las Organizaciones	17
1.3.4	Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)	18
1.4	Enfoque Moderno	18
1.4.1	Teoría Neoclásica	18
1.4.2	Escuela del Proceso Administrativo	19
1.4.3	Administración por Objetivos (APO)	20
1.4.4	La Teoría Cuantitativa	21
1.4.5	La Teoría de Sistemas	22
1.4.6	La Administración por Proyectos	23
1.4.7	La Administración Estratégica	23
1.5	Hacia una Administración Pública Federal	24

CAPÍTULO 2

2	LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN MÉXICO	27
2.1	Definición de Estado	27
2.1.1	Integración Jurídica de la Federación	29
2.1.2	División de Poderes	29
2.2	La Administración Pública Federal	30
2.2.1	Concepto	30
2.2.2	Estructura	31
2.2.3	Marco Jurídico (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal)	37
2.3	Formas de Organización Administrativa	40
2.3.1	La Centralización	40
2.3.2	La Descentralización	41
2.3.3	Empresas de Participación Estatal	42
2.4	La Desconcentración	44
2.4.1	Aspecto Jurídico	45
2.4.2	Aspecto Administrativo	46
2.4.3	Aspecto Político	46
2.4.4	Objetivo de la Desconcentración Administrativa (DA)	47
2.4.5	Propósitos, Características y Atribuciones de la (DA)	47
2.4.6	Propósitos	47
2.4.7	Características	48
2.4.8	Atribuciones	48

2.5	Estructura Orgánica de la Secretaría de Educación Pública Federal (SEP)	49
2.5.1	Estructura Orgánica de la Secretaria de Educación Pública (SEP) en el Distrito Federal.	51
2.5.2	Antecedentes	55
2.5.3	Aspectos Generales de la Desconcentración Administrativa (DA) en la Educación Básica en el Distrito Federal	55
2.5.4	El Nivel de Educación Secundaria	56
2.5.5	Documentos Normativos	57
2.5.6	Cronología del Proceso de Desconcentración Administrativa en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES)	59
2.5.7	Proceso de Desconcentración Administrativa de la CSES	60
2.5.8	Agenda Institucional de la CSES 2003-2006	61
2.5.9	Plan Anual de Trabajo de la CSES 2006-2007	62
2.5.10	Hacia la Desconcentración Administrativa en el Ámbito de la Educación en México	64

CAPÍTULO 3

3	LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA (CSES)	69
3.1	Antecedentes Históricos de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria	69
3.1.1	Naturaleza y Sustento Legal	78
3.1.2	Atribuciones y Funciones como Institución	79
3.1.3	Misión, Visión y Objetivos Estratégicos	81
3.1.3.1	Misión	81
3.1.3.2	Visión	81
3.1.3.3	Objetivos Estratégicos	82

3.2	Estructura Interna de la Subdirección de Administración y Personal.	83
3.3	Funciones Específicas de la Subdirección de Administración y Personal	84
3.4	Investigación de Campo	85
3.4.1	Objetivo de la Investigación.	85
3.4.2	Objeto de Investigación.	85
3.4.3	Ubicación	86
3.4.4	Estructura	86
3.4.5	Universo a Investigar	87
3.5	Base Metodológica de la Investigación	87
3.5.1	Base Metodológica	87
3.5.2	Técnica de Recolección de Datos	88
3.5.3	Encuesta Diagnóstica	88
3.5.4	Evaluación por Ítems	90
3.5.5	Interpretación de Resultados por Proceso	90
	Conclusiones	102
	Bibliografía	105

INTRODUCCIÓN

Las diversas teorías administrativas han permitido históricamente ayudar al ser humano a conformarse en sociedad, permitiendo elegir distintas formas de organización social, política, cultural o económica. Clasificando las instituciones en públicas y privadas, la dinámica social requiere de estas formas de organización para conformar las instituciones y modernizarlas, creando nuevas y cerrando otras, gracias a las demandas de la misma sociedad como también al proyecto que ha de formarse como Nación.

Las instituciones públicas son parte del Estado, definiendo por Estado, a un territorio determinado, una población y un gobierno.

El Estado se integra jurídicamente en base a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en tres entidades o personas jurídicas: La Federación, las Entidades Federativas y los Municipios.

Tomando como base la Federación, esta se conforma por tres poderes fundamentales: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo Federal de conformidad a lo que previene el art. 80 de la Constitución, un Supremo Poder Ejecutivo de la Unión, mismo que se deposita en un solo individuo al que se le denomina Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

El presidente de la república para auxiliarse en el desarrollo de la actividad administrativa del Estado, cuenta con una serie de entidades administrativas que le prestan auxilio y que por razón de jerarquía, dependen de él, bien sea de manera directa o indirecta. El organismo más importante del poder ejecutivo federal es la administración pública o conjunto de entes personalizadas.

El art. 90 de la Carta Magna dispone que la Administración Pública Federal será Centralizada y Paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso. En esa Ley Orgánica se distribuyen los negocios del orden administrativo de la Federación que están a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, asimismo define las bases generales de la creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Así pues, en el sistema jurídico positivo mexicano, es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de 1976, la obra legislativa que consagra las bases para la organización de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal.

Sin embargo, dicha Ley reconoce, que las dependencias que auxilian al Poder Ejecutivo para el desempeño de la actividad administrativa y la prestación del servicio público se organizan de la forma siguiente: será Centralizada y Paraestatal, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades Paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. El artículo 17, señala que para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con Órganos Administrativos Desconcentrados que estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

El crear instituciones gubernamentales al interior de un Estado, es base fundamental para la consolidación del proyecto de cualquier Nación. Dichas instituciones son creadas para realizar actividades prioritarias que dicho Estado tiene contempladas como eje rector en las relaciones sociales, y en el caso de México, de los mexicanos.

Para determinar cuales serán las actividades prioritarias a desarrollar por parte del Estado mexicano, es necesario citar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Art. 25 párrafo tercero; “el sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva las áreas estratégicas que se señalan en el Art. 28 párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el gobierno federal, la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan”..... “el Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y privado”.

Si bien es cierto que la administración pública tiene bien definidas sus áreas estratégicas fundamentales, también es cierto que las sociedades demandan nuevas necesidades derivadas de su evolución, como ejemplo: la explotación de recursos naturales, el desarrollo industrial y tecnológico. La administración pública moviliza un gran número de organismos, estructuras, personas y recursos, que enfrentan problemas de organización.

Los problemas desde el punto de vista estructural, recaen en la delimitación de funciones, autoridad, coordinación, por decir algunas. Desde el punto de vista funcional, la administración pública tiene la necesidad de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar sus actividades.

Con la participación de empresas públicas y privadas, el Estado determina su intervención y desarrollo en las actividades productivas de bienes y servicios, reconociendo sus debilidades y fortalezas económicas que le permitan diferenciar su campo de acción y su fin último que es el interés público, a diferencia de las empresas privadas que es el lucro. Sin dejar a un lado que ambas tienden a los mismos problemas de organización, de estructura y funcionalidad, sin perder su esencia y características particulares.

Una de las áreas estratégicas del Estado mexicano es la Educación Pública, basándose en la Constitución, Art. 3 párrafo primero; “todo individuo tiene derecho a recibir educación, el Estado, Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios, impartirán educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria”(D.O.F. 12-11-2002).

La educación, desde el punto de vista político, es un instrumento de legitimación por parte del Estado debido a la importancia que la Constitución le confiere y desde el punto de vista social, ya que encausará el rumbo que requiere la sociedad ante la formación educativa y demostrará al exterior que se puede ser competitivo para afrontar los retos técnicos y tecnológicos ante otras Naciones.

La Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (C.S.E.S.), conforme a la estructura formal de la Secretaría de Educación Pública, es la unidad administrativa encargada de proporcionar servicios de educación secundaria pública con equidad y calidad a través de sus diversas modalidades, para jóvenes y adultos en el Distrito Federal; tiene como propósito fundamental coordinar el proceso de modernización de la institución, promoviendo las actividades conducentes para asegurar el cumplimiento del mando constitucional en cuanto a la obligatoriedad de la educación secundaria.

Dicha Coordinación Sectorial avanza en la desconcentración administrativa de las diversas áreas que la integran, distinguiendo el interés de la Subdirección de Administración y Personal (S.A.P.), y particularmente la Coordinación de Prestaciones y Servicios al Personal de su misma competencia, ha puesto para facilitar y agilizar la desconcentración de sus procedimientos administrativos para beneficio de sus públicos usuarios.

La S.A.P., a través de la Coordinación de Prestaciones y Servicios al Personal, ha sido participe en este proceso de desconcentración, en la que se controlan 12 servicios, de los cuales a partir del 3 de agosto del año 2007, únicamente ha desconcentrado 5:

1.-Expedición y Refrendo de Credenciales, 2.-Registro de Filiaciones, 3.-Designación de Beneficiarios (Aseguradora Metlife),4.- Designación de Beneficiarios Cuenta Individual SAR y 5.-Evaluación para el Otorgamiento del Premio “El Servidor Público del Mes”.

Destacando de lo anterior, de manera implícita para el consultor de esta tesis, distinguir los diferentes “Enfoques Administrativos y su Evolución Histórica”, detallados en el capítulo1, como sustento a una propia concepción de la administración científica, olvidándose de las improvisaciones y adecuada toma de decisiones, que induzcan a identificar y atender las exigencias de la comunidad educativa.

Considerando como texto de interés el conocimiento de la administración formal, el presente estudio nos remite en su capítulo 2, a la Administración Pública Federal en México, tema relevante y necesario para conocer las estructuras administrativas de nuestro país, así como sus contenidos imprescindibles para condensar la capacidad de comprensión y llegar a un diagnóstico adecuado.

Los contenidos del capítulo 3 vinculados a la “Desconcentración Administrativa en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES)” generan el fundamento de estudio e investigación de este trabajo, a fin de realizar un Diagnóstico, una Evaluación y Autoevaluación en la prestación de servicios ya desconcentrados, que representa una parte importante en la atención de los participantes de las comunidades educativas en la Secretaría de Educación Pública.

El presente trabajo de investigación, pretende determinar el grado de eficacia y eficiencia con el que han sido desconcentrados los servicios de la Coordinación de Prestaciones y Servicios al Personal, con la intención de determinar si dicho proceso ha sido un factor coadyuvante para el fortalecimiento de la calidad en la atención que brinda la CSES a su público usuario.

CAPÍTULO 1

EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA

1 EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Para apreciar la relevancia que tiene el enfoque administrativo, es necesario analizar en retrospectiva la evolución que han experimentado las teorías de las organizaciones, siendo el basamento principal, las cuales permanecen como piedras angulares del pensamiento organizacional.

El desarrollo de la administración ha atravesado, desde la Revolución Industrial hasta la fecha, por una serie de enfoques en su tratamiento y comprensión, de acuerdo a las diversas necesidades sociales, de producción de bienes y servicios.

A raíz de la evolución del individuo y de congregarse en grupos sociales, las teorías organizacionales se han enriquecido con el transcurso del tiempo, empleando nuevos conceptos que no se tenían considerados ni aplicados, basados en mejorar las estructuras organizacionales con el fin de satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social. Y más aún, cuando se trata de nuevas necesidades de una sociedad en constante dinamismo, como son el crecimiento demográfico, la explotación de recursos naturales, el desarrollo industrial y tecnológico, las instituciones tanto públicas como privadas independientemente del país del que se trate, no pueden quedar inertes ante los cambios tanto nacionales como internacionales.

La teoría sirve para analizar las organizaciones en su funcionamiento, pudiendo delimitar los momentos pasados, presentes y acciones futuras que permitan brindar eficiencia y eficacia en la prestación de bienes y servicios, por tal motivo es pertinente mencionar los diversos enfoques y teorías administrativas.

1.2 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Debido a las consecuencias originadas por la Revolución Industrial –fenómeno generado en Gran Bretaña a mediados del siglo XVIII-, entre las que se encuentra un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas , así como la necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de las organizaciones, surgen los primeros estudios formales o clásicos de la administración.

Dentro de este enfoque ubicamos la administración científica de Taylor, la escuela organicista de Fayol y la organización burocrática de Weber.

1.2.1 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

A principios del siglo XX, el ingeniero americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), influenciado por los conflictos sociales y empresariales de la Revolución Industrial, desarrolla la denominada Escuela de la Administración Científica.

Para Taylor, la organización del trabajo y la administración debían estudiarse desde un contexto meramente científico y no empírico.

El fundamento de este enfoque administrativo se sustentaba en la eficiencia de las tareas o actividades que debía realizar un trabajador al interior de la empresa. Su denominación científica se debía a la aplicación de los métodos científicos tales como la observación y la medición.

“La principal preocupación era aumentar la productividad de la empresa mediante el incremento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los obreros. Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo-patrón determinado par su ejecución.”¹

¹ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc Graw Hill, p. 37

Entre los objetivos de Taylor se encontraban los siguientes:

- 1.- “Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano.
- 2.- Adaptación de los operarios a la propia tarea.
- 3.- Entrenamiento de los operarios para lograr la máxima eficiencia.
- 4.- Mayor especialización de las actividades.
- 5.- Establecimiento de normas bien detalladas de actuación en el trabajo.”²

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos es para Taylor y sus seguidores el elemento básico para racionalizar el trabajo de los operarios.

En el análisis del trabajo, se estudia el mejoramiento de la tarea y cómo ésta puede ser realizada más económicamente mediante la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación, eliminando los movimientos inútiles, simplificando los útiles y racionalizando o fusionando algunos de ellos.

Dicho análisis se vio complementado con el estudio del tiempo y los movimientos necesarios para ejercer una tarea. Mediante un registro del tiempo cronometrado se determinó la medida del tiempo en que un trabajador común ejecutaba una tarea, y así obtener un tiempo patrón para cada trabajo a realizar.

² Ídem

“Las ventajas que se obtienen mediante el estudio del trabajo y el análisis de los tiempos y movimientos son los siguientes:

- 1.- Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficientes.
- 2.- Volver más racional la selección y entrenamiento del personal.
- 3.- Mejorar la eficiencia del operario y consecuentemente el rendimiento de la producción.
- 4.- Distribuir uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de éste.
- 5.- Tener una base uniforme de salarios equitativos y de incentivos por aumento de la producción.
- 6.- Calcular con más precisión el costo unitario y, por consiguiente, el precio de venta de los productos.”³

Los aportes de Taylor al proceso administrativo fueron de gran utilidad para sentar las bases de medición de la productividad en las empresas, muy importante en los niveles gerenciales para el establecimiento de los costos en cada tarea, logrando un mejor manejo y control de esta variable, además de su simplificación a nivel operacional. Mediante el estudio y posterior análisis de tiempos y movimientos, se logra determinar la manera más eficiente de realizar las tareas.

³ Ibidem, p. 47

1.2.2 LA ESCUELA ORGANICISTA

Otro ingeniero europeo, Henri Fayol, francés de nacimiento (1841-1925), contribuyó en 1916 con el enfoque clásico de la administración, mismo que hacía énfasis en la estructura que la organización debería tener como parte de un todo organizado.

Los aportes que Fayol dio a la administración, revolucionaron el modo de tratar a la empresa, tanto en su estructura como en su funcionamiento, así como una de las bases para su ordenamiento, entendimiento y aplicación en la actualidad.

Para Fayol, la organización debe desempeñar seis funciones básicas:

§ La primera función es administrativa la cual se compone de lo que actualmente se conoce como las Funciones Universales de la Administración o el Proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Ø Planear.- Es la elaboración de objetivos para poder establecer estrategias tácticas para alcanzarlos.

Ø Organizar.- Es proporcionar los elementos humanos necesarios para la realización del fin de la empresa y su ordenamiento funcional, así como los requerimientos materiales que se necesitan para lograrlo.

Ø Dirigir.- Es el elemento de conducción del proceso, el cual se encarga de hacer que la organización funcione con un amplio rendimiento hacia fines establecidos.

Ø Coordinar.- Es la sincronización de las tareas dentro de la organización para obtener mejores resultados.

Ø Controlar.- Es establecer las medidas de verificación y comprobación que deben llevarse a cabo para rectificar desviaciones.

- § La segunda función que debe desempeñar la empresa es la técnica, es decir, la aplicación de los conocimientos teóricos y tecnológicos para la elaboración de sus fines.
- § La tercera función de la empresa es la comercial, es decir, cumplir con su función de satisfacer a cambio de retribución, las necesidades de una comunidad.
- § La cuarta función es la financiera, encargada de optimizar los rendimientos y aprovechamientos en términos de dinero, mediante los diferentes instrumentos económicos que existen para este fin, así como en el análisis de los sistemas contables
- § La quinta función es la contable, encargada de llevar un control registrado de las operaciones para establecer los balances y los resultados de la empresa, así como el manejo de su liquidez, entre otras funciones
- § La sexta función es la seguridad, la cual está relacionada con la protección y preservación de los bienes y de las personas. Además de las funciones administrativas como apoyo de ordenamiento de la organización, Fayol presenta las bases o principios administrativos de trabajo que deben prevalecer dentro de la empresa.

- a. División del trabajo
- b. Autoridad y responsabilidad
- c. Disciplina
- d. Unidad de mando
- e. Unidad de dirección
- f. Subordinación de los intereses individuales a los intereses del personal
- g. Remuneración del personal
- h. Centralización
- i. Jerarquía
- j. Orden
- k. Equidad
- l. Estabilidad y duración
- m. Iniciativa
- n. Espíritu de equipo

El enfoque clásico de la administración con sus dos principales representantes Taylor y Fayol, muestran un importante esfuerzo por comprender y ordenar la administración de la empresa. “ La diferencia estriba en que Taylor partió del análisis del obrero en su puesto de trabajo y Fayol partió del análisis de las funciones de la gerencia.”⁴

Estos aportes siguen teniendo aplicación en la actualidad ya que, como se verá mas adelante a través de los enfoques que le precedieron, muchos de estos se complementan, formando un marco teórico general de la administración, al cumplir una función dentro de la diversidad de necesidades empresariales que fueron apareciendo.

1.2.3 TEORÍA BUROCRÁTICA DE ORGANIZACIÓN

El modelo burocrático de la organización surge a finales de los años 50's, a raíz de una serie de factores ambientales que se presenta en ese tiempo.

Tanto la teoría clásica como la humanística fueron muy frágiles y parciales, además de ser contradictorias entre sí, y ninguna posibilitaba un enfoque global e integral en las organizaciones . Es por eso que se volvió necesario crear un modelo de organización racional capaz de involucrar a las variables anteriores, así como a la parte del comportamiento de los miembros y que se aplicara no sólo a las fábricas, sino a todas las empresas, independiente del giro que tuvieran.

Por otra parte, el crecimiento en tamaño y complejidad de las empresas necesitó modelos organizacionales más definidos. Algunos estudiosos interesados en resolver esta problemática, encontraron en los escritos que hiciera a principios del siglo XX el economista y sociólogo alemán Max Weber sobre las organizaciones de su época, a las cuales les dio el nombre de burocracia, una importante herramienta para la administración de dichas estructuras.

“Aunque Weber parte de un análisis sociológico de las organizaciones se adhiere a la corriente de la administración científica por el carácter racional de la organización burocrática.”⁵

⁴ Organización y Métodos de la Administración Pública, Quiroga Leos Gustavo, Ed. Limusa, p. 99

⁵ Quiroga Leos Gustavo, Op. Cit., p. 103

Max Weber no define a la burocracia, más bien señala sus características, las cuales determina mediante la utilización de los tipos ideales como método de análisis.

“Según Weber las características de la burocracia son:

- a) Carácter legal de las normas y reglamentos
- b) Carácter formal de las comunicaciones
- c) Carácter racional y división del trabajo
- d) Impersonalidad en las relaciones
- e) Jerarquía de autoridad
- f) Rutinas y procedimientos estandarizados
- g) Competencia técnica y meritocrática
- h) Especialización de la administración separada de la propiedad
- i) Completa previsibilidad del funcionamiento.”⁶

Este sistema burocrático presenta una serie de problemas en su aplicación:

Primero, para comprometer a los subordinados con sus reglas, especialmente cuando entraban en conflicto las órdenes y dichas reglas con los deseos de la persona, ya que era muy rígido en cuanto a sus normas organizacionales.

Segundo, el de pretender aplicar un solo modelo racional a cualquier organización, independientemente del ramo.

Y por último, el no permitir flexibilidad e innovación en sus estatutos.

Por estas razones, la aplicación de la teoría burocrática, presenta hoy en día una seria tendencia a desaparecer.

⁶ Chiavenato Adalberto, Op. Cit., p. 313

1.2.4 TEORÍA ESTRUCTURALISTA

Para la década de los años 60's, nuevamente surge el conflicto entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas, por lo que fue desarrollada la teoría estructuralista, en donde se planteaba un nuevo enfoque para lograr encontrar el punto medio entre ambas teorías.

El hecho de que todo sea mayor que la suma de sus partes es la característica del estructuralismo. Si es modificada una de las partes, la repercusión sobre el conjunto de éstas será evidente.

La teoría estructuralista se enfoca tanto al estudio de las organizaciones formales como al de las informales, para así lograr un enfoque global de la organización. Un sistema abierto en constante interacción con su medio ambiente.

También esta teoría transparenta que dentro de las organizaciones existen divergencias de criterios, pero que estos encontrarán la solución dentro de un ambiente de innovación y de cambio.

La única constante dentro de la administración es el cambio. En todo momento la sociedad evoluciona en sus necesidades y por ende en sus organizaciones, es por eso que esta teoría es válida y trascendente en la actualidad, ya que ayuda a visualizar a la empresa como un todo interrelacionado, y de esta manera logra analizar las consecuencias que ocasionan las decisiones en cada una de las partes con el total, en este caso con la organización.

1.3 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

El enfoque del comportamiento administrativo surge para contrarrestar el mecanicismo de la teoría clásica.

En una búsqueda por encontrar nuevas formas de dar solución a los problemas al interior de las organizaciones, de manera que se logre una mejor participación de todos sus integrantes, surge el enfoque del comportamiento administrativo.

Este enfoque se originó con el apoyo de las ciencias de la conducta, especialmente de la psicología organizacional, misma que ratifica que el hombre por naturaleza es un ser dotado de necesidades tanto personales como de cooperatividad, que tiene la capacidad de organizarse y de comunicarse, que tiene aptitudes para aprender, que su comportamiento está orientado hacia el logro de objetivos y que es competitivo

“El instrumento conceptual básico los constituye el grupo de trabajo y su principal preocupación es la satisfacción del grupo de trabajo, como medio para lograr los objetivos de la organización y el grado de compatibilidad entre las necesidades de la persona y las de organización.”⁷

La administración, con este enfoque del comportamiento, se preocupa por los procesos y las dinámicas organizacionales, es decir, hacia el comportamiento organizacional, que al igual que la teoría de las relaciones humanas, da énfasis a las personas.

Esta teoría se basa en la conducta individual de las personas. Una de las características de los seres humanos es que responde siempre a la motivación por satisfacer sus necesidades, los cuales son constantes y cambiantes.

Ubicamos en este enfoque la escuela de las relaciones humanas, escuela conductista, la escuela sociológica de las organizaciones y el desarrollo organizacional.

⁷ Quiroga Leos Gustavo, Op. Cit., p.107

1.3.1 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

A consecuencia de la Primera Guerra Mundial, la Europa Centro Occidental comenzó a decaer. Del otro lado del Atlántico, la Unión Americana empezó a registrar un importante auge económico, trascendental para su progreso histórico. Todo parecía indicar que su crecimiento marcharía a pasos agigantados, pero en 1929 surge la Gran Depresión Norteamericana debido al mal manejo de su economía. Muchos países del mismo continente dependían directamente de esta gran potencia mundial y cayeron de igual forma en importantes recesiones económicas.

Estos hechos provocaron una reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de la administración en la Unión Americana. Es aquí donde surge el enfoque humanístico. La preocupación por el hombre en su grupo social y en sus aspectos psicológicos y sociológicos cobraban una gran importancia.

Gracias al desarrollo de las ciencias sociales, durante la primera década del siglo XX, entre ellas la psicología , y destacadamente la psicología del trabajo, surgen en los años 20's la Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada escuela humanística de la administración , como un movimiento de oposición a la teoría clásica, mediante las conclusiones obtenidas en las experiencias de Hawthorne, desarrolladas por Elton Mayo y sus colaboradores.

“En 1927, el Consejo Nacional de Investigación, inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Esa experiencia fue coordinada por Elton Mayo, extendiéndose posteriormente al estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

A partir de esas experiencias, Mayo concluyó que el trabajo es una actividad típicamente grupal, que el operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social, que la tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, que la persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junta y de ser reconocida y que la civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, y los grupos informales.”⁸

La psicología Industrial está dirigida principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon dos etapas de su desarrollo:

1. El primero se refiere al análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste, en donde domina el aspecto meramente productivo. El objeto de la psicología industrial era la verificación de las características humanas en el que cada tarea exigía de su ejecutante y la selección científica de los empleados basadas en esas características. Los temas predominantes eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.
2. El segundo trata de la adaptación del trabajo al trabajador, que se caracteriza por la creciente atención dirigida a los aspectos individuales y sociales del mismo. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Los orígenes de la teoría de las relaciones humanas se sustentan en lo siguiente:

- a) La necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándose de los conceptos rígidos y mecanizados de la teoría clásica.
- b) El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología.

Otro participante en este enfoque fue Kurt Lewin que en 1935, resalta la importancia de la motivación en el comportamiento social.

⁸ Chiavenato Idalberto, Op. Cit., p. 108

“Lewin propone la siguiente ecuación para explicar el comportamiento humano.”⁹

$$C = F (P \times M)$$

En donde:

C = Comportamiento

P = Persona

F = Función

M = Medio Ambiente

Es decir, que el comportamiento está en función de la interacción entre la persona y su medio ambiente.

La motivación es la orientación del comportamiento hacia la satisfacción de necesidades. Éstas se dividen en orden de importancia, es decir, que jerárquicamente unas son más necesarias de cumplir que otras, pero esto no les resta la importancia de ser satisfechas a las otras.

Las necesidades fisiológicas, llamadas vitales o vegetativas, son las que se deben satisfacer en primer lugar, ya que están relacionadas con la supervivencia del individuo. Entre éstas se encuentran la alimentación, el sueño, la actividad física, el abrigo, la protección y la seguridad.

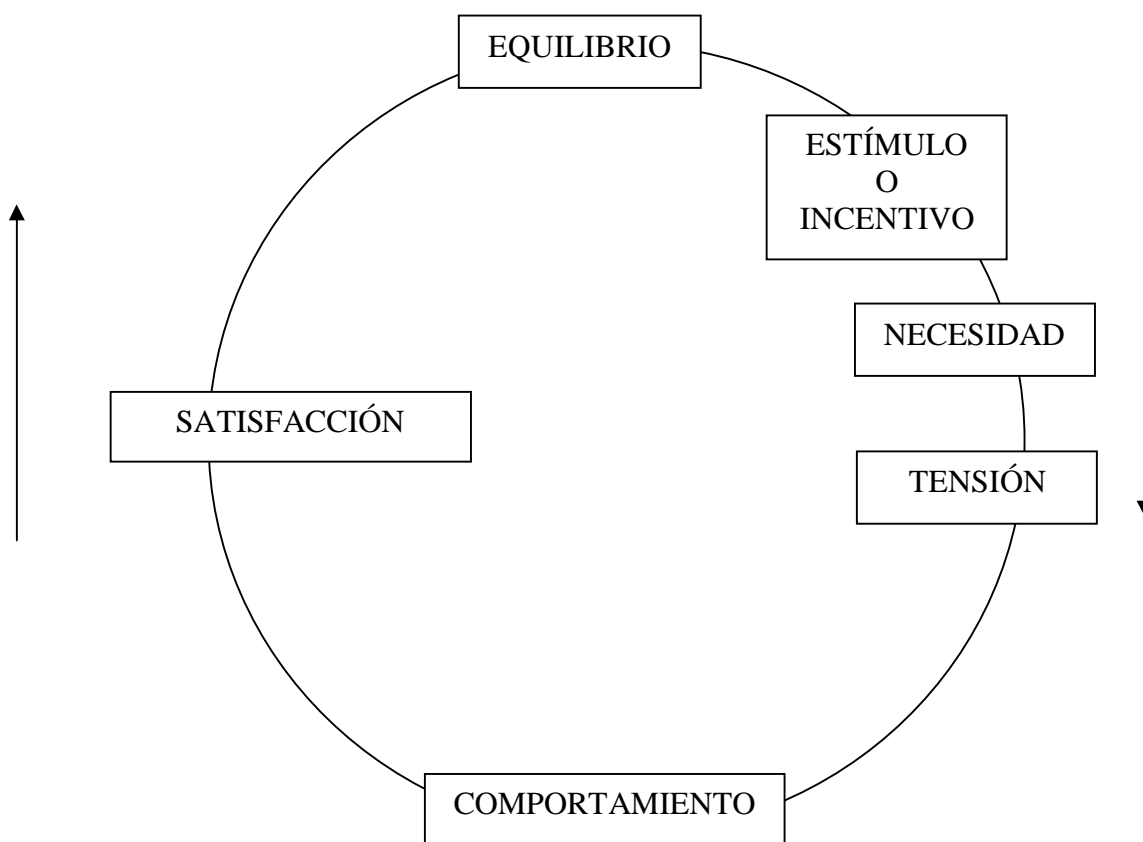
Las necesidades psicológicas no siempre se satisfacen completamente, ya que se van aprendiendo y adquiriendo a lo largo de la vida. Estas necesidades son las de seguridad íntima, de participación, de auto confianza y de afecto.

Finalmente se encuentran las necesidades de autorrealización, es decir, de lograr mantener un desarrollo continuo del potencial humano.

Para Lewin existe un ciclo motivacional el cual se explica a través de la siguiente gráfica:

⁹ Ibidem, p. 130

ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL



Fuente: Sustaita Miranda Javier, Implementación de un Programa de Mejora Laboral al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, Tesis, 2001.

La motivación en sentido psicológico es la tensión provocada por la necesidad de satisfacer un deseo, para lo cual se crea una acción o comportamiento hacia la satisfacción, misma que si es lograda llega a un equilibrio mental.

Cuando existe una barrera que impide la satisfacción, surge una frustración en la persona, la cual puede provocar una desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales como la ansiedad, nerviosismo, o enfermedades patológicas así como apatía hacia el logro de los objetivos.

Esta nueva etapa de la administración, si bien responde a las consecuencias lógicas del entorno en que se desarrolla, es de mucha trascendencia en la actualidad, debido a que el elemento más importante al interior de la organización es el ser humano. Éste logra la operatividad de las tareas. La relación entre empresa y trabajador debe estar sustentada en equilibrio, pues ambos se necesitan para satisfacer sus necesidades.

1.3.2 ESCUELA CONDUCTISTA

La escuela conductista se denomina también, escuela behaviorista, del comportamiento organizacional o de ciencia del comportamiento .

Dentro de ésta se ubicaría la ciencia de la administración, válida tanto en el ámbito privado como el público.

La escuela del comportamiento administrativo surge de la teoría de las relaciones sociales y su enfoque es de modo predominante psicológico y motivacional, pues analiza principalmente la conducta del individuo

Un importante protagonista de este enfoque es Douglas Mc. Gregor, que aportó su teoría X y la teoría Y, en donde compara la parte X que corresponde al estilo tradicional y mecanista con la parte Y que corresponde a las concepciones modernas del comportamiento humano.

Supuestos de la Teoría X

- ✓ Las personas son perezosas e indolentes
- ✓ Las personas evitan el trabajo
- ✓ Las personas evitan la responsabilidad con el fin de sentirse más seguras
- ✓ Las personas necesitan ser controladas y dirigidas

Supuestos de la Teoría Y

- ✓ Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer
- ✓ El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar
- ✓ Las personas buscan y aceptan responsabilidades
- ✓ Las personas pueden ser automotivadas y autodirigidas

Como se aprecia en la comparación anterior, la diferencia es un nuevo punto de vista respecto al cómo juzgar a las personas en una organización, es decir, cambiar la manera negativa a la positiva.

Estas teorías enriquecen a la administración, al preocuparse por la parte humana, en otras palabras, por las necesidades individuales de cada persona dentro de la administración, además de dar una serie de herramientas muy importantes para la comprensión y dirección de los recursos humanos.

Estos investigadores demostraron que una motivación positiva bien aplicada, logra que las personas dentro de la organización se sientan contentas y con ánimo para realizar sus labores, ya que cuando la empresa las toma y ve la forma de satisfacerlas, éste se esforzará más en ser productivo logrando así beneficios mutuos.

1.3.3 ESCUELA SOCIOLOGICA DE LAS ORGANIZACIONES

Esta escuela pretende ser una síntesis de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, que se basa en los análisis sobre la organización burocrática de Weber.

Los principales exponentes de la escuela sociológica de las organizaciones son sociólogos weberianos y estructural-funcionalistas como Amitai Etzioni, Peter M. Blau, Robert K. Merton, Talcott Parson.

Los sociólogos enfocan la organización como un sistema social que mantiene relaciones de intercambio con su medio. La organización enfocada como una unidad social –o grupo social humano- deliberadamente estructurado para perseguir objetivos específicos. En el análisis sociológico de las organizaciones se trata de conocer las motivaciones de los individuos, los conflictos, el proceso de la toma de decisiones y los fenómenos de reforma o de resistencia al cambio y el poder de las organizaciones.

1.3.4 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El desarrollo organizacional (DO) surge como teoría en 1962 en la Unión Americana, con un grupo de científicos sociales que dan énfasis al desarrollo planeado de las organizaciones para su crecimiento de acuerdo a sus potencialidades, mediante el uso de la teoría del comportamiento aplicada al cambio y a la capacidad adaptativa de sus miembros.

“El (DO) representa esencialmente un esfuerzo pedagógico y educativo orientado a cambiar actitudes, valores, comportamiento y la estructura de la organización en forma planeada para adaptarla a un nuevo medio que se modifica y evoluciona sin cesar.”¹⁰

Esta teoría es otro significativo avance para que la empresa perciba la evolución y cambio dentro y fuera de la organización, requiriendo éstas medidas planificadas para adaptarse e ir siempre actualizándose a las exigencias de su entorno. El (DO) es un esfuerzo por dar las herramientas necesarias para lograr esta adaptación.

1.4 ENFOQUE MODERNO

La orientación moderna de la teoría de las organizaciones surgió a partir de la década de los cincuenta, se denomina enfoque moderno para diferenciarlo del enfoque tradicional o clásico.

En este enfoque ubicamos a la teoría neoclásica, escuela del proceso administrativo, administración por objetivos, la teoría cuantitativa, la teoría de sistemas, la administración por proyectos, y la administración estratégica.

1.4.1 TEORÍA NEOCLÁSICA

Es un esfuerzo por rescatar las aportaciones de la teoría clásica como parte insustituible de la administración y sin olvidar las ciencias del comportamiento, surge en los años 50's el enfoque neoclásico, con personas como, C. O'Donnell y H. Koontz, Peter F. Drucker. Dichos investigadores defendieron y valoraron los estudios que Taylor y Fayol hicieron para la administración.

¹⁰ Quiroga Leos Gustavo, Op. Cit., p. 112

1.4.2 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los partidarios de esta escuela consideran a la administración como la ejecución del proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por ello la función del gerente es fundamental, pues constituye la pieza angular para llevar a la práctica el proceso administrativo.

El proceso administrativo se considera universal, por que las funciones básicas que encierra, las ejercen los gerentes sin importar el tipo y nivel de la empresa.

El principal interés de esta teoría era el de conciliar tanto a los clásicos como a los humanistas y readaptar las aportaciones de los clásicos a las necesidades de la época. “El enfoque neoclásico, según Koontz y O’Donnell, basaba su análisis de la administración en los fundamentos siguientes:

1. La administración es un proceso operacional que, para ser separado intelectualmente, requiere de un análisis de las funciones que lo componen.
2. Una larga experiencia en administración y una variedad de situaciones empresariales, pueden construir el campo para la extracción de verdades básicas o de principios con valor explicativo y predicativo para la comprensión y mejoramiento de la administración.
3. Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación útil, como para verificar su validez y mejorar su aplicabilidad.
4. Tales principios pueden proveer elementos, por lo menos en cuanto no fueren invalidados, en la medida en que fueren exactos, para una teoría útil de la administración.
5. La administración es un arte que, como la ingeniería y la medicina, se debe apoyar en una completa fundamentación de principios.

6. Los principios de administración, igual que por ejemplo los de las ciencias lógicas y físicas, son verdaderos, aunque un participante en una situación dada prefiera ignorarlos, acarreando pérdidas por tal ignorancia, o intente alcanzar alguna otra ventaja que compense las pérdidas sufridas.
7. A pesar de que la cultura global y el universo físico y biológico afecten de diversas formas, el medio ambiente del administrador, del mismo modo que todo el campo de ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para poder servir como fundamentación científica de los principios de administración.”¹¹

Koontz y O’Doneell agrupan las funciones del administrador en las actividades de planeación, organización, asesoría, dirección y control.

Estos fundamentos pretendieron en su momento representar una nueva forma de pensar con respecto a los enfoques de la teoría clásica , para lograr demostrar que ambas se complementan en cuanto a sus aportes y principios, sin negar que el mismo desarrollo y análisis pudieran invalidar algunos de éstos.

1.4.3 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Durante este periodo neoclásico de la administración surge en 1954 un libro escrito por Peter F. Drucker titulado “The Practice of Management”, en el cual se trata por primera vez el concepto de Administración por Objetivos.

Este nuevo enfoque dirige los esfuerzos de la empresa hacia los resultados y objetivos, es decir, hacia fines específicos. Por características principales se tiene las siguientes:

¹¹ Íbidem, p. 182

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interacción de los objetivos departamentales.
4. Elaboración de planes tácticos y operacionales con énfasis en el control.
5. Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
6. Participación interactuante de la dirección.
7. Apoyo intenso de la dirección durante los primeros períodos.

La APO es un enfoque orientado hacia los resultados, más que a la tarea que debe realizarse. Por ello, intenta crear una estructura orgánica lo más flexible posible. Por ejemplo, la delegación de autoridad está implícita y se deriva de los objetivos que deben alcanzarse y sobre todo de los medios de que dispone el gerente para poder alcanzarlos. El límite de tal delegación reside precisamente en los límites de los medios.

1.4.4 LA TEORÍA CUANTITATIVA

El nombre más apropiado es técnicas cuantitativas en la administración pues no constituye propiamente una teoría de la organización, sino técnicas de apoyo o de aplicación de la teoría organizacional.

Esta escuela se origina cuando se incorporan a la administración, métodos matemáticos agrupados generalmente bajo el nombre de – investigación de operaciones- . Esta técnica concede importancia primordial a la toma de decisiones basada y apoyada en modelos y ecuaciones matemáticas. Éstos constituyen modelos racionales para la toma de decisiones.

Según la concepción de la teoría de las decisiones, la organización equivale a un proceso decisorio que comprende tres etapas:

1. “Etapa de la invención y análisis de los diversos cursos de acción (diseño y planeación).
2. Etapa de las ocasiones que exigen decisión (inteligencia, según el enfoque militar)
3. Etapa de la selección de un curso de acción determinado (elección).”¹²

¹² Quiroga Leos Gustavo, Op. Cit., p. 120

1.4.5 LA TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría administrativa en su paso por el tiempo, gradualmente se ha ido complementando en su desarrollo a través de sus diferentes enfoques, desde el clásico, pasando por el humanista neoclásico, estructuralista y del comportamiento hasta el enfoque de sistemas.

Con la llegada de la Teoría de Sistemas, elaborada por el biólogo alemán Ludwin von Bertalanffi, pretende aplicar un modelo teórico conceptual que refleje la realidad con más propiedad que los modelos enunciados por la física o las ciencias naturales. En otras palabras, es un modelo hipotético-deductivo formal, aplicable a varias ciencias empíricas y a fenómenos concretos que acontecen en la realidad sin importar que sean de naturaleza física, biológica o sociológica. Como ejemplo: los conceptos de población y crecimiento pueden aplicarse en las ciencias biológicas, en la teoría de las organizaciones o en la economía.

Concepto de sistema “ es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida”¹³

Gracias a este nuevo enfoque, actualmente la administración ha tenido un crecimiento evolutivo, la posibilidad de entendimiento de la empresa, en interrelación con sus variables internas y externas, permite una mayor comprensión de la repercusión que se tiene en el manejo mediante la toma de decisiones, de todas las variables involucradas dentro del sistema principal, la empresa y de cómo ésta es afectada por su entorno.

En síntesis, la Teoría de Sistemas, es un modelo hipotético-deductivo, formal y abstracto aplicable a diferentes fenómenos concretos que corresponden a diversos objetos de estudio.

¹³ Ídem, p. 123

1.4.6 LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS

En este enfoque se destaca en forma primordial a la planeación, administración y control de los proyectos a desarrollar por la organización.

Se consideran por lo tanto, algunos cambios importantes en la estructura tradicional de la organización basada en las líneas de autoridad jerárquica y funcional por otro orgánico flexible y ajustable a las necesidades del proyecto, que otorga autoridad al director o encargado del proyecto desde el inicio hasta su terminación.

1.4.7 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La idea fundamental de la administración estratégica es analizar las relaciones entre la organización y su medio competitivo, económico, legal y fiscal en el cual se encuentran, para concluir en la formulación de una estrategia.

Se entiende por estrategia la elección que debe hacer la organización, entre la continuidad de las políticas actuales y el cambio, en función de nuevos objetivos.

No es posible formular la estrategia cuando se carece de una visión integral de la organización, de sus objetivos y de su medio competitivo.

Es necesario utilizar un modelo que permita conceptualizar y comprender la acción de la organización en su conjunto. Ese modelo que se utilice estará basado en variables controlables y variables del medio.

Variables controlables son los productos, mercados, precios, gastos de distribución y el financiamiento,

Variables del medio son las materias primas, la tecnología, la estructura de la distribución, el medio legal, exenciones de impuestos, la demanda, el crecimiento demográfico y la competencia.

1.5 HACIA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Históricamente el ser humano ha evolucionado por instinto natural, posteriormente la observación y la investigación han servido como antecedente para prever las consecuencias individuales, que funcionan también como base fundamental al integrarse en sociedad, manifestándose necesidades individuales y posteriormente las colectivas, con el firme propósito de incrementar su nivel económico, político, social y cultural, que le permita sobresalir ante los individuos y consolidarse en una comunidad o nación.

Al conformarse el hombre en sociedad esta se vuelve dinámica, gracias a la interacción cotidiana del individuo para alcanzar un fin común, desprendiéndose la necesidad de crear instituciones tanto públicas y privadas que van enfocadas principalmente a satisfacer las necesidades que emanen de esa sociedad y regular así mismo las relaciones entre los individuos.

Estas instituciones destinan un número considerable de recursos financieros, materiales, técnicos y tecnológicos sin dejar a un lado el factor humano siendo que sin este elemento, ninguna forma de organización es concebible, para aumentar la producción de bienes y servicios. Las empresas públicas y privadas han recurrido a la ciencia de la administración para aplicar diversas teorías, enfoques y escuelas administrativas a sus estructuras organizacionales, que permitan alcanzar sus máximos objetivos. A pesar de que representa un problema administrativo el no contar con mecanismos de control que incluyan a todos y a cada uno de ellos, se debe tener en cuenta que existen alternativas teóricas que permiten sustentar determinadas acciones dentro de la organización

La administración en general, al igual que el ser humano ha pasado históricamente por periodos de innovación teórico-conceptual que le han permitido modernizar las estructuras organizativas y funcionales.

El enfoque administrativo que se ha manejado en esta propuesta de investigación, ha permitido brindar un panorama amplio, en tres grandes bloques que van desde la revolución industrial en el siglo diecisiete con el que se inicia el enfoque clásico, pasando por el enfoque del comportamiento humano y concluyendo en el siglo veinte con el enfoque moderno.

La importancia y relevancia de distinguir estos enfoques, nos permite en primera instancia conocer e identificar la perspectiva de apreciación que adopta cada uno de ellos ante los procederes y actitudes del factor humano, considerando su nivel directivo y/o operacional relativo al entorno que lo rodea.

Se puede decir que los autores y sus teorías por si solas han hecho aportaciones relevantes que no pueden pasar inadvertidas, por el contrario, sirven para enriquecer las formas de organización y funcionalidad de las instituciones en determinados aspectos, pero la combinación de ellas representa contribuciones exitosas en la administración.

Las teorías administrativas han permitido que en la práctica de la administración pública, se busquen nuevas formas de organización que permitan al Estado simplificar los procedimientos administrativos, la atención de demandas en tiempos más cortos, brindar con mayor eficiencia y eficacia la proporción de bienes y/o servicios. Siendo necesaria esta búsqueda, se parte de las instituciones ya establecidas las cuales están jurídicamente reguladas y administrativamente funcionales.

Asimismo, partiendo principalmente de cuatro formas de organización que se desarrollan con mayor detenimiento en el próximo capítulo, la descentralización y desconcentración administrativa tratan de proponer alternativas de solución a los problemas que se presentan con el uso de la centralización, resaltando: cargas administrativas, toma de decisiones, mayor énfasis en el manejo de recursos, por mencionar algunos.

Es por lo antes descrito, que en toda postura relativa al contexto administrativo, se debe considerar el enfoque administrativo y su evolución histórica, como sustento teórico-conceptual aplicado en las organizaciones como resultado de la dinámica social, emanando características de servicio público o privado. De esto dependerá el éxito, que contempla el nivel directivo, administrativo, operativo y productivo, que en suma refleja un logro económico en empresas privadas y en lo referente ha organizaciones públicas el máximo rendimiento de los recursos, a fin de atender con calidad institucional la demanda de bienes y servicios.

CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN MÉXICO

2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN MÉXICO

2.1 Definición de Estado

Para tratar el tema de la Administración Pública Federal es necesario tener una transparente idea de cómo se concibe al Estado.

El Estado es concebido de formas muy distintas, algunas de ellas obedecen a los criterios que se tienen sobre sus elementos fundamentales de las diferentes doctrinas: Derecho, Teoría del Estado (como parte de la Ciencia Política), Ciencia Administrativa o Sociología.

“El Estado aparece como una sociedad políticamente organizada y dirigida por el poder soberano en un determinado territorio.”¹⁴

“El Estado es la manera de ser o estar constituida políticamente una comunidad humana.”¹⁵

“El Estado es una y primera persona jurídica y, como tal, sujeto de derechos y deberes; es una corporación ordenada y organizada política, jurídica y administrativamente. Personifica a la comunidad humana que constituye la nación, la cual está asentada en un territorio propio y determinado. Es poseedor el Estado de un poder superior originario y jerarquizado, el cual utiliza para gobernar al pueblo, como instrumento anticonflictivo entre los diversos grupos sociales de la comunidad, para ejercer la soberanía nacional y para hacer que prevalezca el interés general sobre los intereses particulares, con lo cual satisface el propósito de su origen y de su finalidad social.”¹⁶

Entonces, el Estado es una organización jurídico-política que está autorizada para ejercer la fuerza y tener el control de los elementos que integran la sociedad.

¹⁴ Faya Viesca Jacinto, Administración Pública Federal, ed. Porrúa, p. 30

¹⁵ Porrúa Pérez Francisco, Teoría del Estado, ed. Porrúa., p. 116

¹⁶ Jiménez Castro Wilburg, Administración Pública para el Desarrollo Integral, ed. Limusa, p. 191

No podemos encontrar un único concepto de Estado, sino varios, los cuales están íntimamente enlazados unos con otros; sin embargo, es posible tener una idea de lo que es el Estado, basado en el análisis de cada uno de ellos.

El Estado no puede funcionar sin tres elementos fundamentales, éstos son:

1) Población

El elemento humano es indispensable para que exista el Estado, pues el conjunto de personas constituye el pueblo y sin éste no hay Estado. Al conformar una sociedad natural con unidad de territorio, similitud de costumbres y comunicación por un lenguaje común, se constituye una nación.

2) Territorio

El territorio o base física del Estado, demarcando el suelo en donde el Estado está asentado, el subsuelo, el espacio aéreo y las aguas territoriales. Sin la existencia de territorio no habría Estado.

3) Poder Soberano

El poder soberano, el cual se utiliza para gobernar al pueblo, como un instrumento anticonflictivo entre los diversos grupos sociales de la comunidad, para que prevalezca el interés general sobre los intereses particulares.

2.1.1 Integración Jurídica de la Federación

Serra Rojas en su obra de Derecho Administrativo¹⁷ afirma que: “De acuerdo con nuestra estructura constitucional, artículos 27, 39, 40, 41, 115, el Estado o República representativa, democrática, federal, popular y soberana, se integra con tres entidades o personas jurídicas diversas: la Federación, las Entidades Federativas y los Municipios.”

En lo referente a la Federación ésta actúa por medio de sus Poderes fundamentales; Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El organismo más importante del Poder Ejecutivo Federal es la Presidencia de la República que para auxiliarse en el desarrollo de la actividad administrativa del Estado, cuenta con una serie de entidades administrativas que le prestan auxilio y que, por razón de jerarquía, dependen de él, bien sea de manera directa o indirecta, que en su conjunto se denomina Administración Pública Federal.

La Constitución Política de nuestro país, instituyó formalmente el Poder Ejecutivo Federal, el que a través del Presidente de la República ejerce las atribuciones que le confiere nuestro código político en el artículo 89.

2.1.2 División de Poderes

El principio de la división de poderes constituye uno de los fundamentos de todo régimen democrático, en cuanto que los poderes en su actuación están formados por los otros poderes, se encuentran limitados por el derecho, quedando obligados a realizar estrictamente las funciones que a cada uno le corresponden, los cuales se dividen de la forma siguiente:

Poder Ejecutivo

Poder Legislativo

Poder Judicial

¹⁷ Serra Rojas Andrés, Derecho Administrativo, Editorial Porrúa, tomo primero, p. 69

2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

2.2.1 Concepto

La actividad del Estado se llama Administración Pública porque es precisamente esta organización social la que programa, planifica, manda, prevé, en fin realiza innumerables funciones para resolver los problemas de la colectividad en beneficio de esta.

Se considera que las funciones básicas del gobierno se clasifican en funciones de dirección, de regulación y de participación directa; éstas y otras la lleva a cabo la organización gubernamental referida propiamente como la administración pública, o sea el aparato administrativo del gobierno para el despacho de dichas funciones.

“La Administración Pública es el conjunto de medios de acción sean directos o indirectos, sean humanos, materiales o morales de los cuales dispone el Gobierno Nacional para lograr los propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que no cumplan las empresas privadas o las particulares y que determinan los poderes constitucionales legalmente dedicados a escoger y definir la política general de la Nación.”¹⁸

“La Administración Pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado.”¹⁹

Si bien es cierto que el Estado funge como administrador, basado en el orden jurídico tiene que procurar satisfacer todas y cada una de las necesidades de la colectividad que lo forma. La función primordial de la Administración Pública es propiciar un bienestar social y para ello se encomienda a los individuos la ardua tarea del bienestar público, pero para lograr tal propósito es necesario que aquellos que trabajen al servicio del Estado sean personas capaces, responsables, honestas, disciplinadas y leales. Otro aspecto fundamental y

¹⁸ Nociones de Derecho Positivo Mexicano, Flores Gómez Gustavo, Ed. P. 191

¹⁹ Jiménez Castro Wilburg, ibidem, p. 238

necesario para el logro de esto, es el considerar que las instituciones públicas promuevan el desarrollo con la participación de capital privado persiguiendo fines de interés económico, propiciando un proceso administrativo situacional, que logre los propósitos que se han diseñado por dichas instituciones en búsqueda de la misión propuesta.

2.2.2 Estructura

El artículo 90 de la Carta Magna dispone que la Administración Pública Federal será Centralizada y Paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso.

En esta Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de 1976 se establecen las bases de organización de la Administración Pública Federal, Centralizada y Paraestatal, se define la organización de las mismas, se establecen las atribuciones, competencias de todas y cada una de las dependencias y entidades que la integran.

La Administración Pública Centralizada está conformada por las dependencias siguientes:

- a) Secretarías de Estado
- b) Departamentos Administrativos
- c) Consejería Jurídica

Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos tendrán el mismo rango.

Los titulares de las Secretarías de Estado y de los Departamentos Administrativos ejercen las funciones de competencia por acuerdo del Presidente de la República.

Cada Secretaría de Estado o Departamentos Administrativos formulará los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República, relativos a su competencia.

Los reglamentos, decretos y acuerdos expedidos por el Presidente de la República deberán, para su validez y observancia constitucionales, estar firmados por el secretario encargado del ramo a que el asunto corresponda, y cuando se refieran a asuntos de la competencia de dos o más Secretarías deberán ser firmados por los todos los titulares.

Actualmente la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal dispone, en su artículo 26, que para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión con las siguientes dependencias:

- I) Secretaría de Gobernación
- II) Secretaría de Relaciones Exteriores
- III) Secretaría de la Defensa Nacional
- IV) Secretaría de Marina
- V) Secretaría de Seguridad Pública
- VI) Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- VII) Secretaría de Desarrollo Social
- VIII) Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- IX) Secretaría de Energía
- X) Secretaría de Economía
- XI) Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- XII) Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- XIII) Secretaría de la Función Pública
- XIV) Secretaría de Educación Pública
- XV) Secretaría de Salud
- XVI) Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- XVII) Secretaría de la Reforma Agraria
- XVIII) Secretaría de Turismo
- XIX) Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

Para efectos de este trabajo de investigación únicamente mencionaremos la Secretaría de Educación Pública, sin restar importancia y la relevancia que tengan las otras Secretarías que conforman nuestro Estado.

A la Secretaría de Educación Pública.- le corresponde el despacho de los asuntos siguientes:

- I. “Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas;
 - a. La enseñanza personal preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.
 - b. La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere la fracción XII del artículo 123 constitucional.
 - c. La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos.
 - d. La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
 - e. La enseñanza superior y profesional.
 - f. La enseñanza deportiva y militar , y la cultura física en general;
- II. Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes populares;
- III. Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias;

- IV. Crear y mantener, en su caso, escuelas de todas clases que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por la Ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal;
- V. Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional;
- VI. Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme a lo prescrito por el artículo 3° Constitucional;
- VII. Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia Secretaría o que formen parte de sus dependencias;
- VIII. Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica, y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que requiera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior; orientar, en coordinación con las dependencias competentes del Gobierno Federal y con las entidades públicas y privadas el desarrollo de la investigación científica y tecnológica;
- IX. Patrocinar la realización de congresos, asambleas y reuniones, eventos, competencias y concursos de carácter científico, técnico, cultural, educativo y artístico;
- X. Fomentar las relaciones de orden cultural con los países extranjeros, con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores;
- XI. Mantener al corriente el escalafón del magisterio y el seguro del maestro, y crear un sistema de compensaciones y estímulos par el profesorado; atendiendo a las directrices que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre el sistema general de administración y desarrollo de personal;

- XII. Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad literaria y artística;
- XIII. Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completar ciclos de estudios en el extranjero;
- XIV. Estimular el desarrollo del teatro en el país y organizar concursos para autores, actores y escenógrafos y en general promover su mejoramiento;
- XV. Revalidar estudios y títulos, y conceder autorización para el ejercicio de las capacidades que acrediten;
- XVI. Vigilar, con auxilio de las asociaciones de profesionistas, el correcto ejercicio de las profesiones;
- XVII. Organizar misiones culturales;
- XVIII. Formular el catálogo del patrimonio histórico nacional;
- XIX. Formular y manejar el catálogo de los monumentos nacionales;
- XX. Organizar, sostener, administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país;
- XXI. Conservar, proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación, atendiendo las disposiciones legales en la materia;
- XXII. Organizar exposiciones artísticas, ferias, certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas de interés cultural;

- XXIII. Determinar y organizar la participación oficial del país en competencias deportivas internacionales, organizar desfiles atléticos y todo género de eventos deportivos, cuando no corresponda hacerlo expresamente a otra dependencia del Gobierno Federal;
- XXIV. Cooperar en las tareas que desempeñe la Confederación Deportiva y mantener la Escuela de Educación Física;
- XXV. Formular normas y programas, y ejecutar acciones para promover la educación física, el deporte para todos, el deporte estudiantil y el deporte selectivo; promover y en su caso, organizar la formación y capacitación de instructores, entrenadores, profesores y licenciados en especialidades de cultura física y deporte; fomentar los estudios de posgrado y la investigación de las ciencias del deporte; así como la creación de esquemas de financiamiento al deporte con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- XXVI. (Se deroga)
- XXVII. Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los estados y de los Municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios;
- XXVIII. Orientar las actividades artísticas, culturales, recreativas y deportivas que realice el sector público federal;
- XXIX. Establecer los criterios educativos y culturales en la producción cinematográfica, de radio y televisión y en la industria editorial;

XXX. Organizar y promover acciones tendientes al pleno desarrollo de la juventud y a su incorporación a las tareas nacionales, estableciendo para ello sistemas de servicio social, centro de estudio, programas de recreación y de atención a los problemas de los jóvenes. Crear y organizar a este fin sistemas de enseñanza especial para niños, adolescentes y jóvenes que lo requieran, y

XXX bis. Promover la producción cinematográfica, de radio y televisión y de la industria editorial, con apego a lo dispuesto por el artículo 3° constitucional cuando se trate de cuestiones educativas; dirigir y coordinar la administración de las estaciones radiodifusoras y televisoras pertenecientes al Ejecutivo Federal, con exclusión de las que dependan de otras Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos; y

XXXI. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos”.²⁰

2.2.3 Marco Jurídico

(Ley Orgánica de la Administración Pública Federal)

La Administración Pública Federal mexicana no ha permanecido estática a través del tiempo, ha experimentado cambios no sólo de tipo accidental así también modificaciones esenciales en su estructura. Las modalidades de ésta han sido consecuencia lógica del crecimiento de la población, de los problemas políticos, económicos y sociales tanto nacionales e internacional.

La transformación estructural de la Administración Pública en los últimos años, dista mucho de parecerse a la complejidad burocrática del Estado Centralista.

Es claro que la Ley Orgánica es la pieza fundamental de la reforma administrativa, introduciendo innovaciones en cuanto al establecimiento y transformación de dependencias, reasignación de funciones y creación de otras.

²⁰ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ed. Porrúa 2001, 4ª Edición, págs. 35, 36 y 37

El marco jurídico de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal tiene como base fundamental la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 90, La Administración Pública Federal será Centralizada y Paraestatal, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades Paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal está estructurada de la forma siguiente:

TITULO PRIMERO

De la Administración Pública Federal

CAPITULO ÚNICO

De la Administración Pública Federal

Artículos 1 al 9

TITULO SEGUNDO

De la Administración Pública Centralizada

CAPITULO I

De las Secretarías de Estado y
los Departamentos Administrativos

Artículos 10 al 25

CAPITULO II

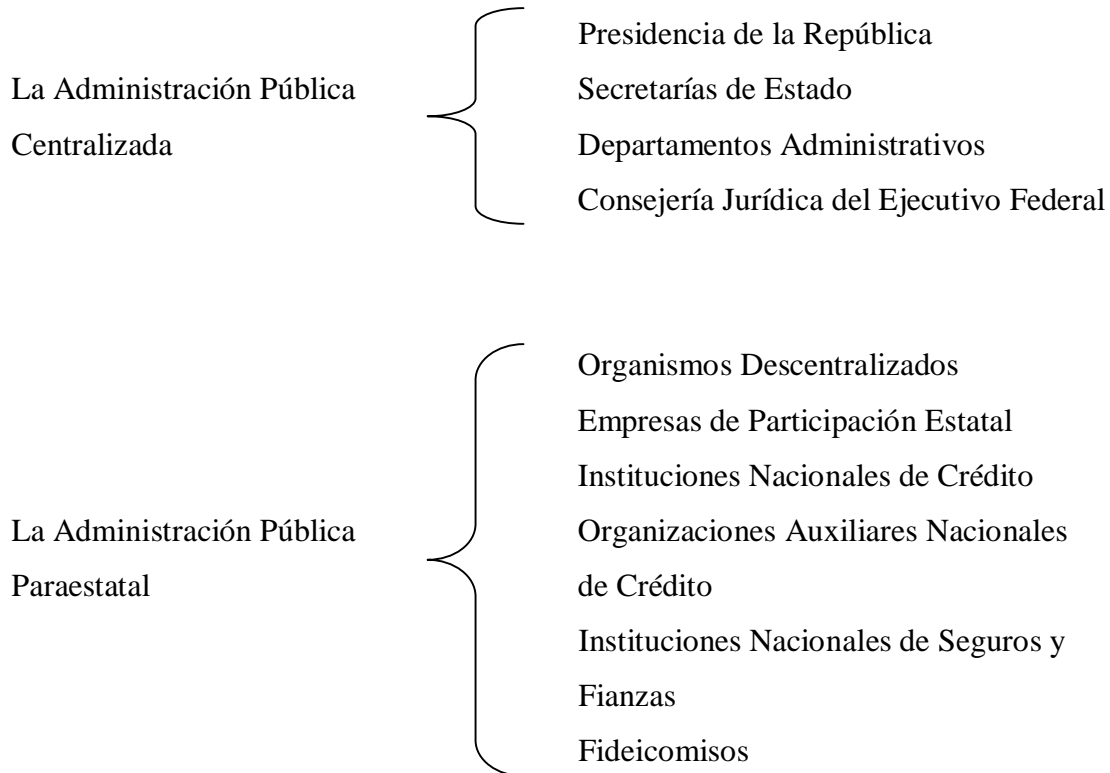
De la competencia de las Secretarías de Estado,

Departamentos administrativos y
Conserjería Jurídica del Ejecutivo Federal

Artículos 26 al 44

TITULO TERCERO
De la Administración Pública Paraestatal
CAPITULO ÚNICO
De la Administración Pública Paraestatal
Artículos 45 al 56

TRANSITORIOS



2.3 Formas de Organización Administrativa

Las dependencias que auxilian al Poder Ejecutivo para el desempeño de la actividad administrativa y la prestación del servicio público se organizan de cuatro formas diversas: I) la centralización, II) la descentralización; III) las empresas de participación estatal, IV) la desconcentración.

2.3.1 La Centralización

La centralización administrativa es la forma fundamental en la cual se encuentran organizadas las entidades públicas de carácter administrativo, la principal cualidad es estar relacionadas entre sí por un vínculo jerárquico.

En la cúspide de la Administración Pública centralizada se encuentra el Presidente de la República y subordinados a él, se localizan todos aquellos órganos públicos inferiores, todo órgano inferior se encuentra supeditado al superior y cada uno tiene su propia competencia.

La competencia administrativa es al órgano administrativo lo mismo que la capacidad es a las personas físicas y jurídicas del derecho civil.

Sin embargo, mientras la capacidad jurídica es una cualidad intrínseca de las personas y que sólo termina con la muerte, la competencia administrativa no es una prerrogativa natural y propia de la autoridad administrativa.

La competencia consiste en una serie de facultades y obligaciones jurídicas que la legislación atribuye a los órganos de la administración pública para que hagan, no hagan o se abstengan. Así la ley fija las circunstancias en las que el órgano tiene la obligación de actuar o abstenerse en cierta materia o área de la administración, así como determinar el grado de actuación y la superficie territorial en la que habrá de circunscribirse la actuación del órgano.

“La diferencia entre la capacidad y la competencia se manifiesta en que la capacidad es regla, puesto que los particulares pueden hacer todo lo que deseen, en tanto no haya una norma que lo prohíba; y en el Derecho Público, la competencia es la excepción, ya que esta no se presume, sino que es menester que el orden jurídico la atribuya expresamente a los órganos administrativos, es decir, los particulares pueden hacer todo lo que no esté prohibido y las autoridades sólo pueden hacer lo que la ley autoriza.”²¹

2.3.2 La Descentralización

“El sector paraestatal como variable individual, representa el factor estratégico predominante para entender el desarrollo, actual del Estado en la sociedad mexicana”.²²

Los organismos descentralizados se encuentran regulados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como por la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

Los organismos descentralizados son entidades creadas por la Ley del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal; su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica y patrimonios propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

La Ley de las Entidades Paraestatales reconoce tres posibles objetos que pueden tener las personas jurídicas que se constituyan como organismos descentralizados; entre los que se encuentran la realización de actividades correspondientes a 1) las áreas estratégicas o prioritarias; Para determinar cuales serán las actividades prioritarias a desarrollar por parte del Estado mexicano, es necesario citar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Art. 25 párrafo tercero; “el sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva las áreas estratégicas que se señalan en el Art. 28 párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el gobierno federal, la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan”.....“el Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las

²¹ Elementos de Derecho Administrativo, Delgadillo Gutiérrez Luis, ed. Limusa, p. 102

²² Saldaña H. Adalberto, El Estado en la Sociedad Mexicana, Ed. Porrúa, p. 31

actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y privado”. 2) la prestación de un servicio público o social, y 3) la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Para la realización de su objeto, el organismo descentralizado cuenta tanto con autonomía técnica como con autonomía financiera para tomar las decisiones.

Los organismos descentralizados tienen un régimen jurídico especial, es decir, el Congreso de la Unión crea una norma o serie de normas aplicables de manera exclusiva a dichos entes, estas leyes le otorgan personalidad jurídica y en consecuencia se vuelve responsable de las decisiones que asuma para la realización de su objeto.

No obstante a su autonomía, se encuentran sometidas a las actividades de control y vigilancia de la Administración Pública Central.

De conformidad al tercer párrafo del artículo primero de la Ley Orgánica en cita son los Organismos Descentralizados: las Empresas de Participación Estatal, Fideicomisos Públicos, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas.

Organismos Descentralizados: Son Unidades Administrativas creadas por disposición del Congreso de la Unión o decreto del Presidente de la República, cuenta con personalidad o patrimonio propio, están orientados a la producción y explotación de los bienes y servicios que satisfagan necesidades y demandas de la comunidad.

2.3.3 Empresas de Participación Estatal

Son instituciones en las que el Gobierno Federal es propietario de más del 50 % del capital, en cuya constitución deben figurar acciones de serie especial que sólo el Gobierno Federal puede suscribir, teniendo además la facultad de nombrar funcionarios responsables de su operación, así como de vetar acuerdos de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración o del Órgano de Dirección correspondiente. Existen también empresas

de participación estatal minoritarias en las que el Gobierno Federal es propietario de menos del 50 % del capital, y en las que interviene mediante un comisario o representante que realiza labores de vigilancia.

Fideicomisos Públicos: Son organismos creados por el Gobierno Federal a través de los cuales, siguiendo la figura de Fideicomisos en los que dichos organismos actúan como fiduciarios, canaliza recursos para dar apoyo vía crédito para el desarrollo de ciertas actividades, que de otra manera se estancarían por no tener acceso a créditos normales, estos Fideicomisos también operan para ejecutar ciertas actividades prioritarias y específicas que el propio Gobierno desarrolla a través de estos instrumentos.

Instituciones Nacionales de Crédito: Organizaciones Nacionales de Crédito e Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas. Existen actividades ubicadas en los diferentes sectores económicos del país en las cuales por sus características el Gobierno Federal ha considerado necesario e indispensable su participación, bien sea para dar apoyo a los sectores o para regular la actividad económica del país, en razón de lo anterior se explica la existencia de las instituciones y organismos de referencia. El volumen de empresas en las cuales mayoritaria o minoritariamente tiene participación el Gobierno Federal, ha originado que para su mejor control, se clasifiquen en:

- a) Sujetas a Control Presupuestal.- Son las empresas que por su participación en la economía del país, se consideran prioritarias y que los recursos totales que administran son muy elevados justificando su control individual y específico en los presupuestos públicos.
- b) No sujetas a Control Presupuestal.- Son empresas que comparativamente manejan menos recursos y que representan un volumen muy elevado, difícil de controlar en lo individual.

Entre los organismos descentralizados podemos mencionar a la Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Mexicano del Seguro Social.

2.4 La Desconcentración

El incremento poblacional y la necesidad de prestar a los ciudadanos de una manera más pronta los servicios públicos, provocó que la Administración Pública buscara nuevas formas de organización que permitiera una mayor rapidez en la toma de decisiones. De esta manera se comenzó a promover en el país el establecimiento de un sistema administrativo simplificado.

La simplificación administrativa implicó la agilización de los trámites administrativos, limitando la cantidad de requisitos para su realización y en el ámbito organizativo significó la adopción del modelo administrativo desconcentrado.

“La desconcentración es una especie de la organización administrativa no personificada mediante la cual una dependencia centralizada delega facultades a un órgano inferior a fin de que conozca directamente de determinadas cuestiones, señalándose que las decisiones más importantes serán tomadas por la dependencia delegante.”²³

Esta ligada estrechamente a la delegación de facultades, la cual ocurre cuando una autoridad administrativa, jurídicamente superior, confía a una subordinada la capacidad de decidir o realizar ciertos actos sin que se transfiera la competencia del órgano delegante al delegado.

Los órganos desconcentrados dependen directamente del titular de la entidad central de cuya estructura forman parte.

La desconcentración surge como un medio para facilitar el dinamismo de la actividad de determinados órganos de la administración.

Los órganos desconcentrados tienen cierta autonomía a la que se le llama técnica, que significa el otorgamiento de facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria pero están sujetos al control jerárquico de las dependencias centralizadas de las que forman parte. Con esta forma de organización se pretende acelerar los procesos decisorios.

²³ Ruiz Massie José Francisco, Estudios Jurídicos sobre la Nueva Administración Pública Mexicana, Ed. Limusa, pág. 27

No obstante el otorgamiento que la ley hace de dicha autonomía técnica y presupuestaria, el órgano carece de capacidad jurídica.

El órgano administrativo además carece de patrimonio propio, por lo que no formula su propio presupuesto, sino que este le es determinado y asignado por el titular de la entidad central de la que depende.

El artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública señala que para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con Órganos Administrativos Desconcentrados que estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

2.4.1 Aspecto Jurídico

La desconcentración administrativa (DA) constituye un procedimiento de carácter jurídico, esto significa que la delegación de facultades se efectúa con fundamento en una ley que lo permite. Es decir, la DA desde este aspecto es un procedimiento que puede definirse como la modificación o transformación de la estructura tradicional, que esta ligada estrechamente a la delegación de facultades, la cual ocurre cuando una autoridad administrativa jurídicamente superior descansa de las múltiples labores de su competencia y que permite a las autoridades de menor categoría tomar decisiones más rápidas, en beneficio de la agilidad del despacho de los asuntos y consecuentemente de los usuarios.

La DA se mantiene en el área de la centralización, ya que siempre existirá relación de jerarquía respecto del centro.

No contará con personalidad jurídica propia y conservará respecto al titular del órgano central una relación de dependencia jerárquica con todas sus consecuencias en materia de reforma, modificación, revocación, nulificación y revisión.

2.4.2 Aspecto Administrativo

La DA no debe plantearse en términos radicales e inmediatos , sino como un proceso gradual que contemple sus diferentes grados de desconcentración partiendo desde el primer proceso administrativo a desconcentrar como el último que se tiene contemplado, es conveniente analizar los procedimientos de los servicios que se vayan a desconcentrar previamente, con el objeto de mejorar cada uno de ellos y evitar el traslado de vicios y deficiencias ya estando desconcentrados y en operación.

La normatividad, la planeación, el control y la evaluación global deben permanecer centralizados mientras que las decisiones operativas dentro de las facultades desconcentradas, los recursos presupuestales correspondientes y el apoyo administrativo respectivo se desconcentra.

Las facultades desconcentradas deberán serlo en forma completa, para evitar la creación de dobles instancias de solución para el usuario del servicio.

2.4.3 Aspecto Político

La administración pública como un ente organizado, mediante el cual su función principal del gobierno es mantener la legitimidad del poder político, garantizando por medio del contacto directo con la población, aplica métodos ó técnicas que le permiten en todo momento conocer las necesidades y opiniones que existen y rigen a la sociedad en la cual participa. Así también, las políticas públicas son acciones que realiza el gobierno en busca de respuestas a las diversas demandas de la sociedad y que se reflejan en el quehacer diario de los ciudadanos (economía, educación, seguridad social, entre otros sectores), implementando programas y servicios.

Ahora bien, en los regímenes centralistas y autoritarios no se hace participe de manera directa a la sociedad, se puede decir que menos aún hacer del conocimiento público las necesidades sociales, resultando de ello un régimen de desconfianza y controles rígidos para sus habitantes.

2.4.4 Objetivo de la Desconcentración Administrativa (DA)

En cuanto instrumento de la Administración Pública Federal, la (DA) permite contar con una forma de organización administrativa que acerca en tiempo, espacio y especialidad las acciones y decisiones al público usuario y propiciar que los habitantes del país ejerzan sus derechos y cumplan con sus obligaciones en lugares próximos a su centro de trabajo, residencia o en base a sus intereses personales.

Se busca eliminar el centralismo que en este aspecto agobia la vida del país, al hacer lentas las decisiones e imprimir una gran rigidez a la administración pública, impidiendo hacer llegar oportunamente los servicios a la comunidad.

2.4.5 Propósitos, Características y atribuciones de la (DA)

2.4.6 Propósitos

- Ü Agilizar la resolución de ciertas acciones de la administración Pública, obviando los excesivos trámites piramidales.
- Ü Descongestionar trámites rutinarios en los niveles directivos, favoreciendo sus funciones de planeación, normatividad, control y evaluación.
- Ü Propiciar que los habitantes ejerzan sus derechos y cumplan con sus obligaciones en lugares próximos a su residencia.
- Ü Evitar desplazamientos costosos, tardados y en ocasiones inútiles, de los demandantes de bienes y servicios públicos.
- Ü Contar con información veraz, oportuna y directa para facilitar la toma de decisiones.
- Ü Coadyuvar, en su caso, al desarrollo regional, Estatal o Municipal.
- Ü Proporcionar en su caso, el descongestionamiento de las grandes urbes.
- Ü Promover el uso racional del gasto público en los Estados.

2.4.7 Características

Puede afirmarse que existe desconcentración administrativa cuando:

- Ø Se transfieren facultades expresas, específicas y exclusivas a un órgano que se encuentra en una misma estructura orgánica.
- Ø La transferencia es por materia y respecto a un ámbito territorial determinado, con todos los elementos o recursos necesarios para cumplir la(s) atribución(es) desconcentrada(s).
- Ø El órgano facultado en este proceso de desconcentración comparte la misma personalidad jurídica de la dependencia y queda facultado para ejercer atribuciones que son propias de ésta.
- Ø La revocación o modificación de las atribuciones desconcentradas solo podrán hacerse por el mismo procedimiento que las estableció.

2.4.8 Atribuciones

- La planeación, la normatividad y el control permanecen centralizados mientras que las decisiones sobre la aplicación de los procesos y la prestación de los servicios se desconcentran.
- La desconcentración está referida a una facultad decisoria para permitir el cumplimiento en la prestación de servicios de tal manera que incluye a los organismos complementarios o interrelacionados con los servicios.

La DA es un proceso que tiene en cuenta diversos factores como los que hasta este momento se mencionaron en este capítulo, que se deben tener contemplados antes, durante y después de su implementación. Sin embargo, cada uno de estos factores nos permiten conocer de forma general el concepto que se está tratando, y que van a servir para poder comprender la aplicación práctica y la continuación del presente capítulo.

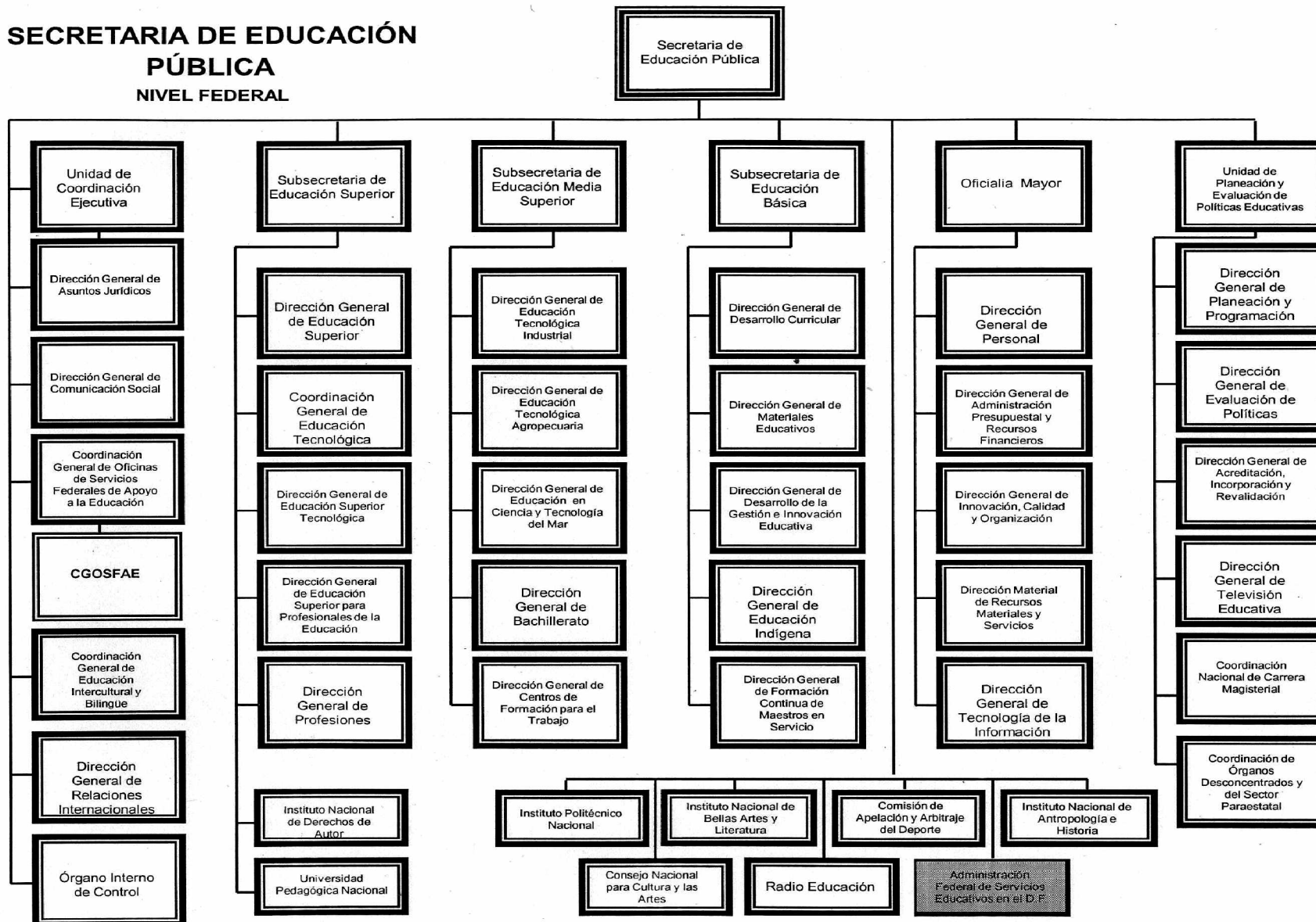
Entre algunos casos de órganos desconcentrados encontramos: al Sistema de Administración Tributaria, Hospitales Regionales del sistema de salud, cada una de las escuelas del sistema educativo nacional, el Instituto Politécnico Nacional.

2.5 Estructura Orgánica de la Secretaría de Educación Pública Federal (SEP)

El fundamento y sustento de conocer la estructura organizativa de la SEP es para facilitar el objetivo del presente trabajo, e inicialmente describir las instituciones que la integran.

Una Secretaria del ramo, una Oficialía Mayor, tres Subsecretarías, denominadas la primera de Educación Superior conformada por cuatro Direcciones Generales, una Coordinación General, un Instituto y una Universidad, la segunda de Educación Media Superior de la que se desprenden cinco Direcciones Generales y la tercera de Educación Básica integrada por cinco Direcciones Generales. Existe una Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Públicas a la que pertenecen cuatro Direcciones Generales y dos Coordinaciones. Hay una Unidad de Coordinación Ejecutiva de la que dependen tres Direcciones Generales, dos Coordinaciones Generales y una Oficina. Asimismo, cuatro Organismos Descentralizados y 3 Órganos Desconcentrados y uno de ellos es la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
NIVEL FEDERAL



2.5.1 Estructura Orgánica de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el Distrito Federal.

La SEP, ha pasado históricamente por un gran número de reformas organizacionales que han modificado su estructura y funcionamiento, entendiéndose dichas reformas como “el cambio de lo existente por algo que se adecue más a las necesidades del presente.”²⁴

Estas reformas enfocadas a la reorganización y refuncionamiento de la Administración Pública Federal, en particular denominada anteriormente Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. y actualmente Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, lo anterior, debido a que se mantenía en el organigrama como organismo centralizado y se convierte en órgano administrativo desconcentrado de dicha secretaria. “Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de la competencia de la Secretaría, ésta podrá contar con órganos desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados y a los cuales se otorgarán las facilidades específicas para resolver sobre determinada materia o para la prestación de servicios, dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con el instrumento jurídico que los cree, el cual deberá ser publicado en el Diario Oficial de la Federación”²⁵

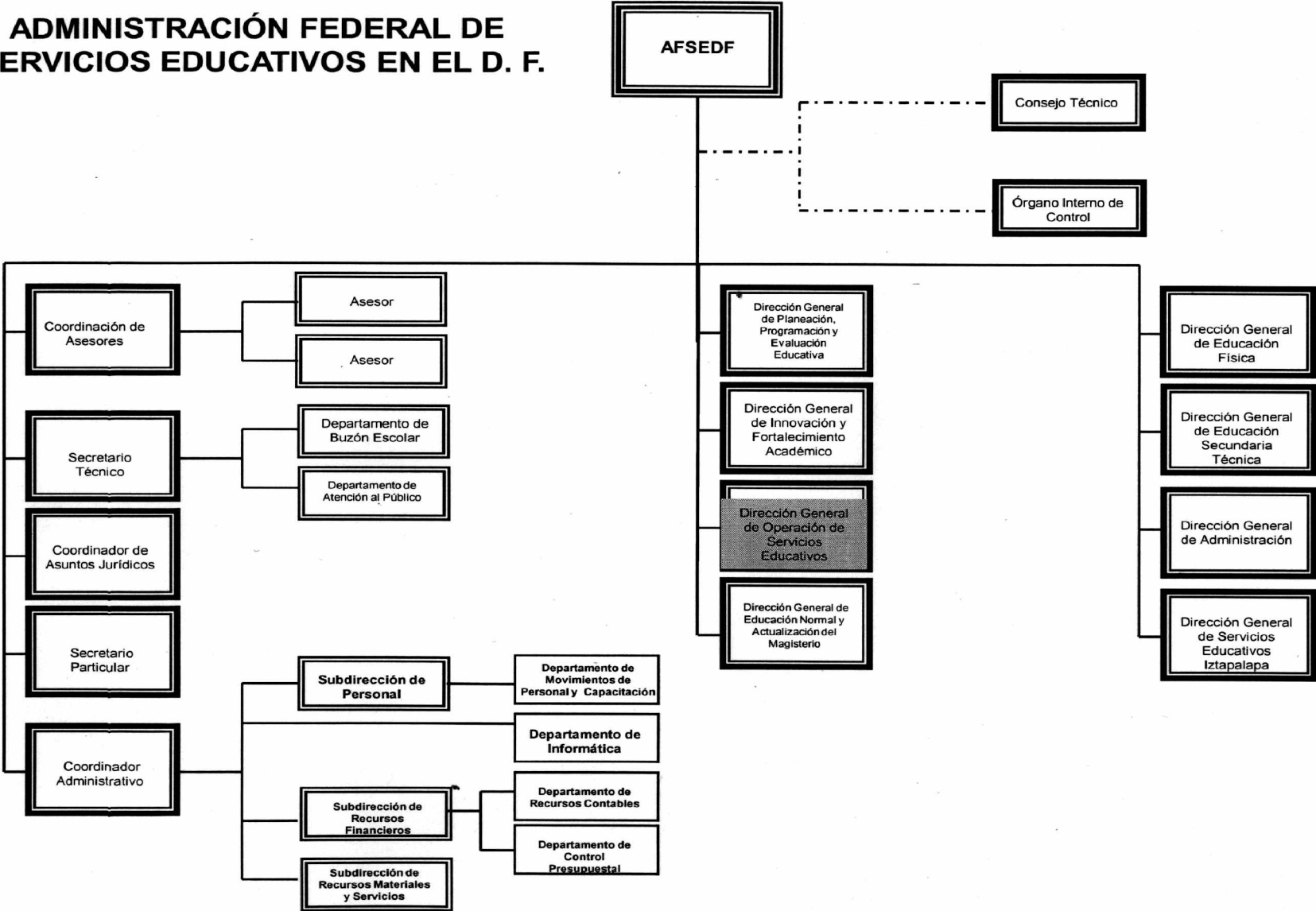
“Son órganos desconcentrados de la Secretaria: I Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, II ... , la cual tiene por objeto prestar los servicios de educación inicial, básica -incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el ámbito del Distrito Federal.”²⁶, de ella dependen ocho Direcciones Generales, una Coordinación de Asesores, un Secretario Técnico, un Coordinador de Asuntos Jurídicos y un Coordinador Administrativo, de las Direcciones Generales hay una denominada Dirección General de Operación de Servicios Educativos.

²⁴ Salinas Alberto, La Reforma Administrativa, Ed. FCE, pág. 145

²⁵ Diario Oficial de la Federación, 21 de Enero 2005, Capítulo IX, México, Gobierno Federal, art. 45, pág. 58

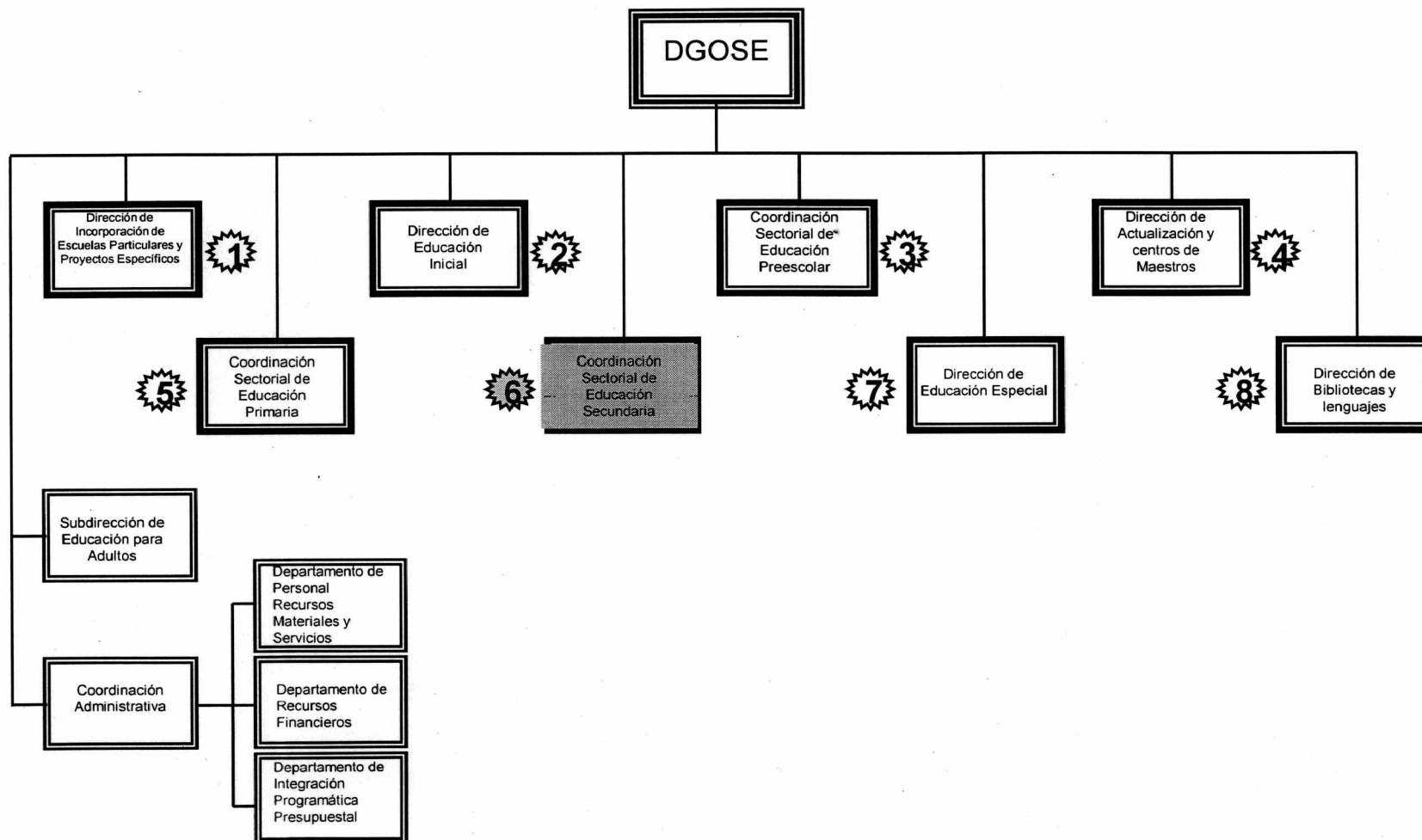
²⁶ Diario Oficial de la Federación, 21 de Enero 2005, Capítulo IX, México, Gobierno Federal, art. 46, pág.58

ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D. F.



La Dirección General antes mencionada, se encarga de difundir en su ámbito lo normativo, la planeación, la organización y evaluación de las actividades de las escuelas de educación básica, se desprenden de su estructura organizacional tres Coordinaciones Sectoriales, cinco Direcciones, una Subdirección y una Coordinación Administrativa. De las tres Coordinaciones Sectoriales hay una denominada Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES).

Dirección General de Operación de Servicios Educativos "DGOSE"



2.5.2 Antecedentes

Los intentos de reestructurar a la SEP, tienen origen en el periodo 1976-1982 con la desconcentración educativa en la que se planteó el reajuste administrativo como factor de equilibrio social y desarrollo político.

“La evaluación y el seguimiento de los cambios operados en el sistema educativo a nivel nacional se han hecho desde la perspectiva de la federalización y su funcionamiento.”²⁷

Circunstancia que en el Distrito Federal no ha ocurrido todavía. Sin embargo, los cambios realizados en la estructura organizacional de las Unidades Administrativas responsables de los servicios educativos en esta entidad federativa fueron también muy significativos y se requiere conocer los resultados de dicho seguimiento y evaluación.

2.5.3 Aspectos Generales de la Desconcentración Administrativa (DA) en la Educación Básica en el Distrito Federal

El proceso de la DA por el cual ha pasado la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria <<perteneciente a la educación básica >> esta fundamentado con base en un programa integral que concentra varios aspectos relevantes que serán mencionados y que han dado como resultado la implementación de la desconcentración del nivel secundario.

²⁷ El Nuevo Esquema de Funcionamiento no ha avanzado lo suficiente en lo que se refiere a la participación de las entidades en la definición de las cuestiones sustantivas de la política educativa. Programa Nacional de Educación 2001-2006, México Gobierno Federal, SEP, 2001. pág. 120.

2.5.4 El Nivel de Educación Secundaria

Las diferentes áreas que integran la educación básica como se ha mencionado en los párrafos anteriores no ha sido la única modificación organizativa, debido a que históricamente los nombres no sólo han cambiado sino que el grado organizativo ha ido en detrimento y en el caso particular del nivel secundario.

Desde su creación que fue hace 80 años, llegó a ocupar el nivel de Dirección General y fue hasta la década de los noventas, que se convirtió en Dirección y posteriormente en Coordinación Sectorial de Educación Secundaria como se denomina actualmente. Esto manifestó un estancamiento que comenzó a raíz de que perdió el status de Dirección General y con ello el carácter rector a nivel nacional de la modalidad que representaba.

Se pueden atribuir los errores a los altos mandos, ingerencismo sindical en aspectos clave, restricciones presupuestales, reducción de su estructura organizacional, decisiones de política educativa impuestas desde afuera (como es el caso de las dobles direcciones por plantel en la década de los noventa) y otras circunstancias que pueden decirse trascendentes.

En su momento, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, argumentaba que la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES), anteriormente denominada: Dirección de Educación Secundaria, evidenciaba problemas de eficacia y eficiencia en la atención de sus funciones y responsabilidades debido a diversas causas, entre las que destacaban algunas manifestaciones de caducidad de las estructuras en que venía sustentando su organización y funcionamiento, dándose como componentes de la solución, la federalización del servicio, la delegación de facultades a nivel técnico operativo de la dependencia o entidad y la medición y evaluación del desempeño.

2.5.5 Documentos Normativos

En 1992 con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), se dio respuesta a la necesidad de descentralizar transfiriendo la totalidad de los recursos financieros, humanos y materiales a los estados para que estos operaran los servicios educativos en los niveles básicos y de educación normal. “Este Acuerdo Nacional se concentra en la educación básica, ésta comprende los ciclos fundamentales en la instrucción y formación de los educandos, preparatorios para acceder a ciclos medios y superiores. En ellos se imparte el conjunto de conocimientos esenciales que todo ciudadano debe recibir.”²⁸

En cuanto a la Ley General de Educación, en los artículos 3, 4, 8, 9,12 y 13, se habla de la educación preescolar, la primaria y la secundaria de manera explícita, aun cuando, en algunos de ellos, como es el caso de los dos últimos, se introduce el concepto de educación básica, se entiende que es para referirse a los tres niveles antes mencionados. Empero, es hasta el artículo 37 cuando, al referirse al proceso educativo y a los tipos y modalidades de educación, precisa que “la educación tipo básico, está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria”

Asimismo, señala que corresponde de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

Determinar para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros; establecer el calendario escolar aplicable a toda la República ; elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos, regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica, llevar un registro nacional de instituciones pertenecientes al sistema educativo nacional, realizar la planeación y programación global del sistema educativo nacional, entre otras.

²⁸ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, México Gobierno Federal, SEP, 1992, pág. 2

Además, el Programa Nacional de Educación 2001-2006, al describir al Sistema Educativo Mexicano, menciona que “la Ley General de Educación distingue los tipos de servicios educativos siguientes: educación inicial (0-4 años), educación básica niveles preescolar, primaria, secundaria (5-14 años), educación especial, educación media superior y educación superior, educación básica para adultos, y formación para el trabajo.”²⁹

Al mismo tiempo, el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006, después de realizar un diagnóstico en el cual se hace una revisión de los principales indicadores de cada uno de los niveles (pp. 250-258), se plantea un Programa con cuatro ejes de acción: escuelas de calidad, cobertura con equidad, participación y vinculación institucional y administración al servicio de la escuela, que enseguida precisa. “El sistema de educación básica ofrecerá servicios de calidad con equidad, **estará desconcentrado** y será administrado por las autoridades políticas del Distrito Federal.”³⁰

En el mismo Programa se expresa textualmente la intención de “Acercar los servicios administrativos a los beneficiarios, a través de un proceso de desconcentración que se realice de manera ordenada y gradual para establecer un mecanismo de mejora continua del servicio en el que se repartan las tareas y responsabilidades de manera que cada quien haga lo que mejor sabe hacer.”³¹

Lo que es relevante mencionar, es que esta división del tipo educativo básico como sistema, es la que actualmente atienden la Secretaría de Educación Pública a través de las Unidades Administrativas en sus estructuras organizacionales.

²⁹ Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, Gobierno Federal, SEP, 2001, Pág.. 56

³⁰ Programa Nacional de Educación 2001-2006, pág. 259

³¹ Ibidem, pág. 261

2.5.6 Cronología del Proceso de Desconcentración Administrativa en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES).

“En 1999 se puso en marcha un programa de desconcentración que alcanzó algunos logros pero dejó también aspectos esenciales sin resolver.”³² Dicho programa no siguió un guión determinado aún cuando hubo intentos orientados a establecerlo, sin un cambio, de su falta de continuidad y avances limitados dio como resultado un programa inconcluso. Creándose siete coordinaciones regionales, ubicadas al interior del Distrito Federal.

Los avances alcanzados pueden resumirse en tres puntos principales: 1.- la creación de la cultura y la convicción desconcentradora en todas las áreas de las CSES, 2.- establecimiento de facto de las entidades regionales y 3.- la entrega de algunas responsabilidades a dichas entidades regionales.

En mayo del 2003, las limitaciones se identifican como: la carencia de reconocimiento formal y por tanto de recursos y funciones propiamente delegadas, carencia de instalaciones adecuadas, indefinición de las funciones a desconcentrar, carencia de documentos básicos relativos al proceso general de desconcentración y los procesos específicos en cada una de las áreas.

Hasta diciembre del 2003, las coordinaciones regionales seguían sin tener reconocimiento formal.

En enero del 2004, como resultado del proceso de reestructuración de la CSES, la Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública autoriza el reconocimiento formal de las siete direcciones operativas anteriormente llamadas coordinaciones regionales, como áreas desconcentradas de la Coordinación Sectorial.

³² Algunos Elementos para un Programa de Consolidación de la Desconcentración de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, México, Gobierno Federal, 2003, pág. 6

2.5.7 Proceso de Desconcentración Administrativa de la CSES

Con el propósito de fortalecer a las Direcciones Operativas e iniciar el proceso de desconcentración de la CSES, se definen los elementos que en el corto y mediano plazo favorecerán el proceso de Desconcentración de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

“Objetivo General:

Mejorar la calidad en la atención de los servicios de educación secundaria que proporciona la CSES, a sus usuarios a través de las direcciones operativas.

Objetivos específicos:

- a. Fortalecer a las direcciones operativas mediante el facultamiento y la toma de decisiones.
- b. Acercar los servicios administrativos a los usuarios.
- c. Orientar la administración al servicio de las escuelas.

Metas:

1. Para el término del 2004, la CSES propone que habrá desconcentrado la operación de 50 procesos administrativos, técnico pedagógico y de operación a las direcciones operativas.
2. Reducir los estándares de atención en cuanto a la realización de trámites y servicios por parte de los usuarios.

3. Para el término del 2005 la CSES, propone que habrá desconcentrado el 100% de los procesos factibles.
4. Para el 2006 las direcciones operativas operarán con un nivel de delegación 4, (analiza este problema y hazme saber lo que planeas hacer, hazlo, a menos que te diga que no lo hagas), en base a la escala establecida.

Estrategias:

Operar la desconcentración de la CSES de forma gradual y ordenada en tres etapas:

- 1.- Inicial, de procesos básicos,
- 2.- De madurez y consolidación y
- 3.- De facultamiento o potencialización.”³³

2.5.8 Agenda Institucional de la CSES 2003-2006

La Agenda Institucional de la CSES tiene como propósito determinar el rumbo de las acciones así como las políticas, objetivos, estrategias y metas que se tienen que alcanzar para dar respuesta a las necesidades de la escuela secundaria actual, dentro de un proceso flexible y eficaz.

En el punto dos, que desarrolla como escenario actual, contempla las acciones emprendidas por las Administración Federal de Servicios Educativos para el Distrito Federal anteriormente denominada Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal y la Dirección General de Operación de Servicios Educativos para el Distrito Federal, para mejorar la educación básica, que han logrado avances plausibles que comienzan a trascender favorablemente en los servicios que se suministran a la población.

³³ Proyecto de desconcentración, México, Gobierno Federal, 2004, pág. 5.

Adicionalmente, en este contexto, la CSES debe enfrentar situaciones críticas como “la carga administrativa excesiva y centralizada que requiere de una simplificación y desconcentración de los servicios.”³⁴

En el punto tres, denominado estrategias y acciones principales, se orientan los esfuerzos en los cuatro ejes de acción planteados en el Programa de Desarrollo Educativo del Distrito Federal 2001-2006. Y particularmente en el cuarto eje de acción, Administración al Servicio de la Escuela, es necesario para consolidar el proceso de desconcentración de las coordinaciones regionales; planear con eficiencia los servicios educativos para una asignación adecuada de recursos y difundir con oportunidad los resultados de las acciones administrativas de apoyo a las escuelas.

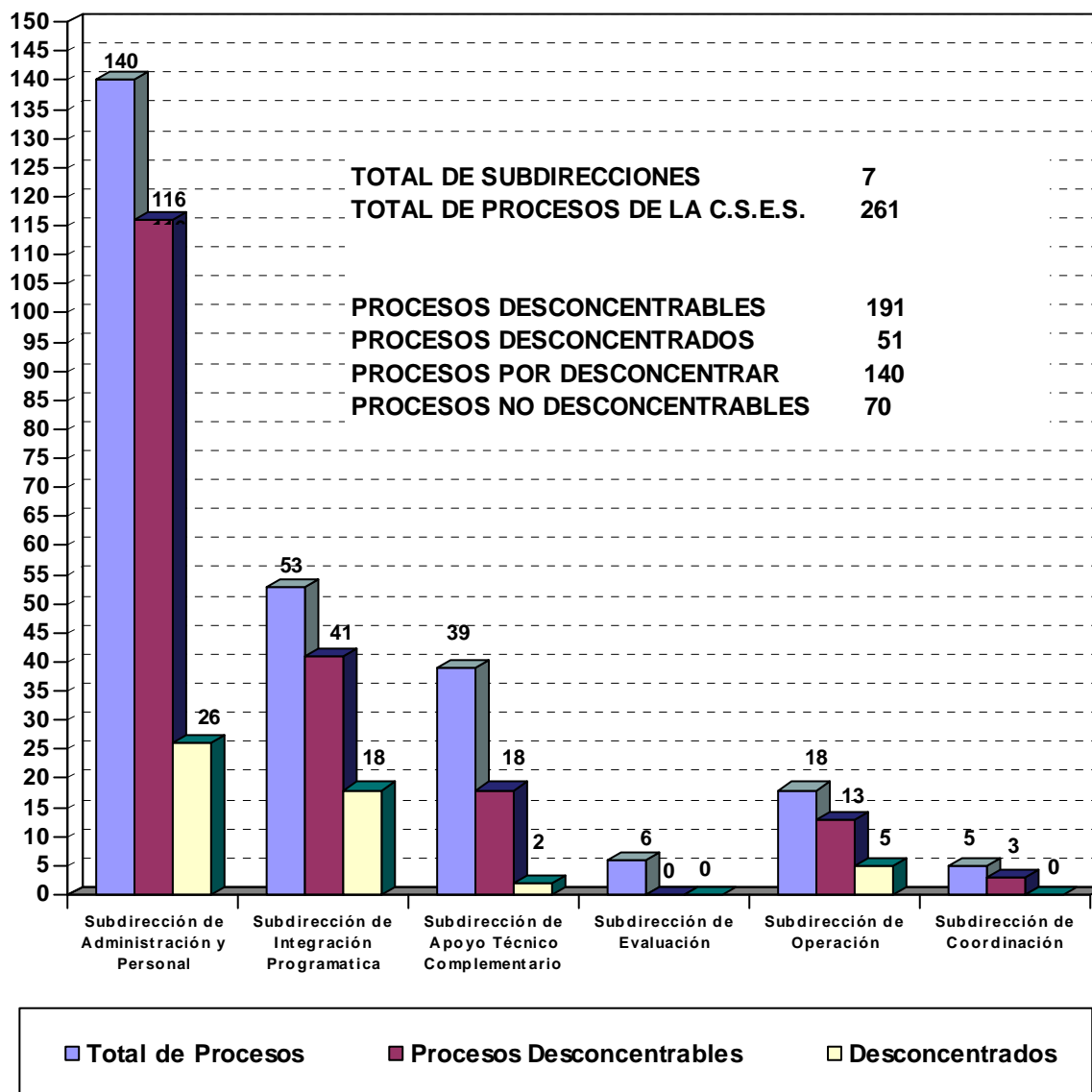
2.5.9 Plan Anual de Trabajo de la CSES 2006-2007

El Plan Anual de Trabajo recupera las necesidades, expectativas y metas expresadas en los programas de trabajo de las escuelas, jefaturas de enseñanza, inspecciones escolares, direcciones operativas y subdirecciones de área.

Dentro del apartado del Diagnóstico “la desconcentración de los procesos del área central a las direcciones operativas merece una atención especial: de 261 procesos registrados, 191 se califican como desconcentrables, de los cuales el 26.7% ya se verifican en las direcciones operativas.”³⁵ Este porcentaje representa 51 procesos desconcentrados, estando pendientes por desconcentrar 140 y los procesos considerados no desconcentrables son un total de 70.

³⁴ Agenda Institucional 2003-2006 de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, México, Gobierno Federal, 2003, pág. 6

³⁵ Plan Anual de Trabajo 2006-2007 de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, México, Gobierno Federal, 2006, pág.10



Significativamente, dentro del mismo Plan Anual de Trabajo en el apartado de Prioridades, la Coordinación Sectorial menciona que se debe “Consolidar el proceso de desconcentración en educación secundaria, acercando los trámites y servicios a los clientes, así como realizar una distribución del personal en servicio equitativamente.”³⁶ Y que por parte de las Direcciones Operativas se debe “Incentivar la desconcentración de los procesos que inciden directamente en la prestación y mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.”³⁷

³⁶ Ibidem, pág. 11

³⁷ Ibidem, pág. 12

2.5.10 Hacia la Desconcentración Administrativa en el Ámbito de la Educación en México.

La creación del Estado Mexicano, por medio de instituciones públicas (sector público) y empresas privadas (sector privado) permiten regular las relaciones entre las mismas, así como también entre los mismos particulares. Definiendo que el conjunto de instituciones públicas conforman la administración pública y todas ellas son parte del Estado.

Así podemos destacar que la administración pública busca diversos intereses y fines, que le permiten legitimar al mismo Estado, permitiendo a la sociedad asegurar las mejores condiciones de vida.

La administración pública esta constituida por tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal. En el que cada uno esta sustentado por tres poderes fundamentales: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, implícitamente estos poderes realizan funciones destinadas a la sociedad y su entorno como son: económicas, políticas, sociales y culturales, desde una perspectiva integral, es decir, en cada uno se conjuntan varias actividades como ejemplo: en lo social (educación, vivienda, seguridad pública, servicios de salud) por mencionar algunos.

Dentro de las distintas funciones del sector público, no podemos dejar de mencionar que el Estado no sólo es regulador, sino también es inversionista, promoviendo con ello que no solamente los particulares hagan e inviertan en empresas privadas, así también se incentiva al desarrollo económico por medio de participación directa, en la creación de empresas comerciales que brinden bienes y servicios que proporcionen recursos y se siga invirtiendo en el mismo ramo o en otras empresas que capten recursos. “Ninguna empresa pública o privada puede considerarse ajena a la obsolescencia de sus productos o servicios, y a la saturación o contracción de la demanda.”³⁸

³⁸ Ruiz Dueñas Jorge, Empresa Pública, Ed. Fondo de Cultura Económica, pág. 320

Las instituciones públicas también denominadas en conjunto sector público, se crean debido a la demanda de necesidades que emanan continuamente de la sociedad, para brindar una permanente calidad de vida entre los individuos y su entorno.

Los sectores público y privado, están regulados por leyes y reglamentos, los cuales determinan el campo de acción y las funciones a desarrollar; las leyes cumplen un papel básico en la regulación de actividades en cada institución y empresa para no caer en duplicidad de funciones o intervención de ellas en ámbitos de competencia que no les corresponden.

Las instituciones públicas están conformadas por diversas formas de organización administrativa como son la centralización, descentralización, empresas de participación estatal y desconcentración, que permiten organizar la función y competencia dentro de la administración pública, con el propósito de jerarquizar el grado de importancia y su funcionamiento.

Para efectos del presente trabajo, se hace hincapié en la Secretaría de Educación Pública que abarca el ámbito Federal, Estatal y Municipal, y está conformada por diversas formas de organización administrativa. Dicha Secretaría, aunque determina sus atribuciones a nivel Federal, los Estados pueden y deben coordinar independiente la función educativa, es decir, los estados tienen la autonomía para determinar la forma de organización administrativa de sus organismos institucionales a nivel local y municipal.

La Secretaría de Educación Pública en el Distrito Federal como ya se mencionó anteriormente, esta conformada por Instituciones que adquieren su forma de organización administrativa dependiendo del campo de acción, que va desde el nivel educativo inicial hasta el nivel profesional, representando a estos niveles en organismos descentralizados y desconcentrados. Esta Secretaría ha realizado modificaciones en su estructura organizativa y específicamente para los servicios educativos del nivel básico denominados: preescolar, primaria y secundaria.

La importancia de desconcentrar las estructuras administrativas de la educación básica en el ámbito federal, radica inicialmente desde el punto de vista político, en preparar la entrega o transferencia de los servicios educativos hacia el gobierno del distrito federal, en virtud que desde hace 10 años no tienen el manejo y control del nivel básico. Desde la perspectiva administrativa, es necesaria a fin de modernizar las instituciones, automatizando los servicios para los usuarios, agilizando los tiempos de respuesta, evaluando el desempeño de los servidores públicos involucrados en los procedimientos administrativos y la capacidad que tiene el gobierno para atender las demandas de la sociedad.

Estas modificaciones han permitido que la educación secundaria en el Distrito Federal, busque alternativas de mejora debido a las grandes dimensiones de su sistema educativo (número de escuelas, personal adscrito a la educación, público usuario), los problemas que representa la centralización administrativa (rezago administrativo), una ciudad que manifiesta un alto índice de vehículos que circulan diariamente repercute en tiempos perdidos de traslado tanto de maestros, administrativos y manuales de la educación como del público usuario que realiza trámites. Estas alternativas de mejora en la desconcentración administrativa dan como resultado acercar los servicios a los usuarios.

Es preciso mencionar, que la justificación que hace la Secretaria de Educación Pública en el Distrito Federal en el proceso de desconcentración de la educación secundaria, es realista y necesaria, haciendo su fundamento en planes, programas leyes y agendas institucionales.

En el capítulo siguiente, se describe a la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria y se desarrolla nuestro objeto de estudio.

CAPÍTULO 3

LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA (CSES)

Haciendo una breve semblanza del capítulo primero, se puede mencionar que basados en diversas teorías y enfoques administrativos durante el siglo XX, la teoría organizacional ha pasado históricamente por innovaciones, antagonismos, complementos y transformaciones conceptuales que reflejan un desarrollo general dentro de la ciencia administrativa. Y tomando como base la teoría se da pauta al siguiente capítulo en diversas formas de organización dentro del sector público.

En el capítulo segundo, se parte del Estado y sus instituciones que la componen conformando la Administración Pública, extendiéndose en las formas de organización de las empresas públicas. Si bien es cierto que la administración pública tiene bien definidas sus áreas estratégicas fundamentales, también es cierto que las sociedades demandan nuevas necesidades derivadas de su evolución, como ejemplos: la explotación de recursos naturales, el desarrollo industrial y tecnológico, así que la administración pública moviliza un gran conjunto de organismos, estructuras, personas y recursos, que enfrentan problemas de organización.

Derivado del capítulo anterior y para enfocar medularmente el presente trabajo, en este capítulo tercero, se describen los antecedentes, desarrollo y organización de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

3 LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA (CSES).

3.1 Antecedentes Históricos de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

La escuela secundaria, destinada a la educación de los adolescentes, constituye sin duda una autentica conquista de la Revolución Mexicana.

En plena lucha armada, el general Cándido Aguilar, gobernador y comandante militar del estado de Veracruz, convocó a un congreso pedagógico del 15 de Febrero al 9 de Marzo de 1915, para formular los puntos concretos de un plan de reorganización escolar, el cual contempla entre otros aspectos la formación de un ciclo secundario con duración de tres años.

Durante la asamblea general para el estudio de los problemas de la educación secundaria y preparatoria celebrada en 1917, el entonces director de la escuela nacional preparatoria, Prof. Moisés Sáenz, sostuvo la siguiente tesis:

Las escuelas preparatorias habían tenido como objetivo preparar alumnos para las carreras profesionales, pero debido a las condiciones económicas que en ese momento vivía el país, tenían que encaminar a los alumnos que no tuvieran posibilidades de una carrera profesional a que cursaran la educación secundaria y se preparan para ser útiles a la sociedad.

Sin duda este fue uno de los primeros pensamientos a favor de la educación secundaria del célebre educador mexicano Moisés Sáenz Garza, nacido en Mezquital, municipio de San Francisco de Apodaca, Nuevo León, el 16 de Febrero de 1888.

La inclusión del artículo 3° en la Constitución de 1917, y la creación de la Secretaría de Educación Pública, incidieron de manera relevante en la génesis de la escuela secundaria.

En el gobierno del presidente Álvaro Obregón, la Secretaría de Educación Pública se divide en tres departamentos: el Escolar, el de Biblioteca y Archivo, y el de Bellas Artes. Es en el departamento escolar donde se incorpora el proyecto de la creación de la escuela secundaria mexicana.

En Febrero de 1923, el doctor Bernardo J. Gastelum fue nombrado Subsecretario de Educación Pública. Entre sus primeras acciones estuvo el sugerirle al Secretario de Educación Pública en turno, Don José Vasconcelos, la adaptación de la escuela semejante a la de los Estados Unidos de Norte América. El proyecto es aprobado por la Cámara de Diputados y se pone en marcha en el año 1924.

El 22 de Agosto de 1925, el presidente Plutarco Elías Calles emitió un Decreto considerado el sustento jurídico para la creación de la escuela secundaria mexicana, tal Decreto permitió la autonomía del proyecto académico de este nivel educativo y de el de la escuela nacional preparatoria. Fue firmado el 30 de Agosto de 1925, no sólo por el Jefe del Ejecutivo sino también por el Secretario de Educación Pública J. Manuel Puig Casauranc, el subsecretario de educación Moisés Sáenz Garza y el oficial Mayor Alfredo E. Uruchurtu.

Decreto: Artículo único. Se autoriza a la Secretaría de Educación Pública para crear escuelas secundarias, dándoles la organización que, dentro de las leyes establecidas y los postulados democráticos educativos estime convenientes. Las escuelas secundarias cuya creación se autoriza, serán equivalentes en programas al llamado “ciclo secundario” de la Escuela Nacional Preparatoria. Por lo tanto, mandó se imprima, publique, circule y se le dé el debido cumplimiento.

El afán del Prof. Moisés Sáenz por ofrecer a los jóvenes estudiantes de aquellas épocas, una opción educativa auténtica que coadyuvara de manera relevante en su formación como seres humanos, fue sin duda una invaluable aportación para el logro de este importante proyecto educativo.

Para el Prof. Sáenz, el programa esencial de la educación debía desarrollarse alrededor de estas cuatro premisas:

- 1) Cómo conservar la vida
- 2) Cómo ganarse la vida
- 3) Cómo formar la familia y
- 4) Cómo gozar de la vida

En la matrícula de las nuevas escuelas se aceptaron jóvenes adolescentes de entre 13 y 16 años, por ello fue necesario crear un organismo rector independiente, creándose así la Dirección de Educación Secundaria.

En otro decreto el presidente Plutarco Elías Calles autorizó a la Secretaría de Educación Pública que a partir del año 1926, no se admitiera en la Escuela Nacional Preparatoria a alumnos para el primer año escolar y ordenó a la Universidad Nacional la separación de los cursos secundarios, mismos que quedaron bajo la jurisdicción técnica y administrativa de la Dirección de Educación Secundaria, a partir del 1° de Enero de 1926.

La primera dependencia de la Dirección de Educación Secundaria fue la Inspección Especial para las escuelas incorporadas, ésta se instituyó con el propósito de alcanzar las finalidades establecidas en el Decreto del 16 de Noviembre de 1926. La segunda fue la Oficina de Psicognosis cuya función primordial consistía en suministrar la información científica necesaria respecto a las aptitudes mentales de los alumnos.

Con el Decreto del 16 de Noviembre de 1926 se incorporaron escuelas particulares al sistema oficial de escuelas secundarias. En el transcurso del siguiente año se incorporan once planteles, diez del Distrito Federal y uno de Morelia.

Se crean las primeras escuelas secundarias:

1. Escuela Secundaria No. 1, ubicada en el edificio colonial de San Pedro y San Pablo
2. Escuela Secundaria No. 2, ubicada en los edificios San Jacinto y Santo Tomás; durante los tres primeros años atendió alumnos de la Escuela Nacional de Maestros, años más tarde, en 1941, la institución deja de ser mixta para dedicarse exclusivamente a la educación de señoritas.
3. Escuela Secundaria No. 3, ubicada en el número 33 de la calle de Marsella.
4. Escuela Secundaria No. 4, inició sus labores en la casa marcada con el número 130 de la calle de Arquitectos. Más tarde se traslado al edificio conocido como Mascarones, en Ribera de San Cosme y Naranjo.

“Estas cuatro escuelas lograron inscribir a un total de 3 mil 860 alumnos y elevando su matrícula, al siguiente año en 68.2% con 6 mil 553 alumnos. En Marzo de 1923 se organiza el ciclo nocturno de la Escuela Nacional Preparatoria, la cual se transformaría posteriormente en la Escuela Secundaria No. 5 para trabajadores, misma que ocuparía el edificio colonial de San Pedro y San Pablo utilizada igualmente por la Secundaria No. 1”³⁹

En el año de 1928 se llevó a cabo en la Ciudad de México la asamblea general para el estudio de los problemas de la educación secundaria y preparatoria. Asistieron representantes de los sistemas federal, estatal y particular de todo el país, los objetivos fueron: revisión del trabajo realizado, afirmación y consolidación de los valores positivos del mismo y la aclaración y unificación de los conceptos.

Habrían de transcurrir ocho años más para que la educación secundaria y los adultos recibieran un nuevo impulso con la creación de otro plantel, en 1934, esta vez dedicado a la mujer.

La educación obrera nace con el amparo de las normas y tendencias que caracterizaron al gobierno del general Lázaro Cárdenas.

³⁹ Sustaita Miranda Javier, Implementación de un Programa de Mejora Laboral al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria. Tesis 2001, pág. 80

El 1° de Enero de 1937, la Secretaría de Educación Pública y Bellas Artes acordaron la creación del Departamento de Educación Obrera. El desarrollo alcanzado por la educación secundaria en México constituye un hecho asombroso y un fenómeno de adhesión social de extraordinaria magnitud que demuestra palpablemente el afán de superación cultural del pueblo.

Durante el periodo de la escuela socialista mexicana se otorgaron a distintas escuelas secundarias los nombres de reconocidos maestros e importantes héroes de la historia nacional.

1. Secundaria 1: Maestro César A. Ruiz
2. Secundaria 2: Maestra Ana María Berlanga
3. Secundaria 3: Héroes de Chapultepec
4. Secundaria 4: Maestro Moisés Sáenz Garza

El gobierno del presidente Adolfo López Mateos, realizó una brillante tarea educativa a través de su ilustre Secretario de Educación Pública, el Dr. Jaime Torres Bodet, quien propuso en su discurso pronunciado durante la Segunda Asamblea Plenaria del Congreso Nacional Técnico de la Educación: “es urgente renovar el sistema de segunda enseñanza porque así lo demandan la sociedad y un país que se transforma día con día”.

“El 21 de Enero de 1968, nació la telesecundaria en circuito abierto para los estados de Hidalgo, Puebla, Morelos, Veracruz, Estado de México, Oaxaca, Tlaxcala y el Distrito Federal, con una población atendida inicialmente de 6 mil 569 y con una planta docente de 304 maestros”.⁴⁰

⁴⁰ Ibidem, pág. 82

Acorde a las demandas propias de la época, en el periodo 1986-1987, fue instalado de manera experimental el Taller de Informática en algunas escuelas secundarias.

Al amparo del programa para la modernización educativa 1989-1994, surge la carrera magisterial, misma que comprende un plan de estímulos y recompensas para el trabajo en el aula; el Acuerdo es firmado el 18 de Mayo de 1992, siendo un logro del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Reconocida la importancia de este nivel educativo en la formación de los mexicanos, el día 4 de Marzo de 1993 se reformó el artículo 3° Constitucional, decretándose el carácter obligatorio de la educación secundaria como componente culminante de la educación básica. Esta reforma constitucional fue reglamentada en la nueva Ley General de Educación, el día 12 de Julio de 1993. A partir del 1° de Marzo de 1995, el sistema de telesecundaria del Distrito Federal quedó integrado a la Dirección de Educación Secundaria, con pleno respeto a su modelo pedagógico.

En 1996, durante el sexenio del presidente Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León y la administración del entonces Secretario de Educación Pública, Lic. Miguel Limón Rojas, se pone en marcha un importante proyecto federal denominado Programa de Educación a Distancia, también conocido como PROED, mismo que significó un trascendental avance para la modernización de la educación secundaria.

Los proyectos que integra el PROED son:

- ✓ Red Escolar
- ✓ Videoteca Escolar
- ✓ Educación Satelital (EDUSAT)
- ✓ Secundaria a Distancia para Adultos y
- ✓ Actualización del Magisterio en Servicio a través de los Medios.

Un año más tarde, la Secretaría de Educación Pública inició conjuntamente con la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, un programa para la distribución gratuita de libros en beneficio de aproximadamente 250 mil alumnos de primer grado de secundaria, domiciliados en los municipios más marginados de 17 estados de la República; asimismo, continuó la distribución gratuita de libros de texto de conceptos básicos en los tres grados de todas las telesecundarias del país. Lo anterior, a efecto de coadyuvar a incrementar la cobertura y mejorar la calidad de la educación básica para la población.

El 21 de Agosto del año 2000, durante la administración del Coordinador Sectorial de Educación Secundaria, Prof. Jorge H. Espinosa Soriano, empezó a funcionar, en 19 planteles del Distrito Federal, el plan piloto de escuelas secundarias para trabajadores, con un ciclo escolar que comprende tres semestres equivalente a un año y medio de estudios; su objetivo fundamental es incrementar la capacitación, retención y acreditación de alumnos, mediante un servicio de mejor calidad, atractivo y competitivo, acorde a las características y necesidades de la población adulta en rezago educativo.

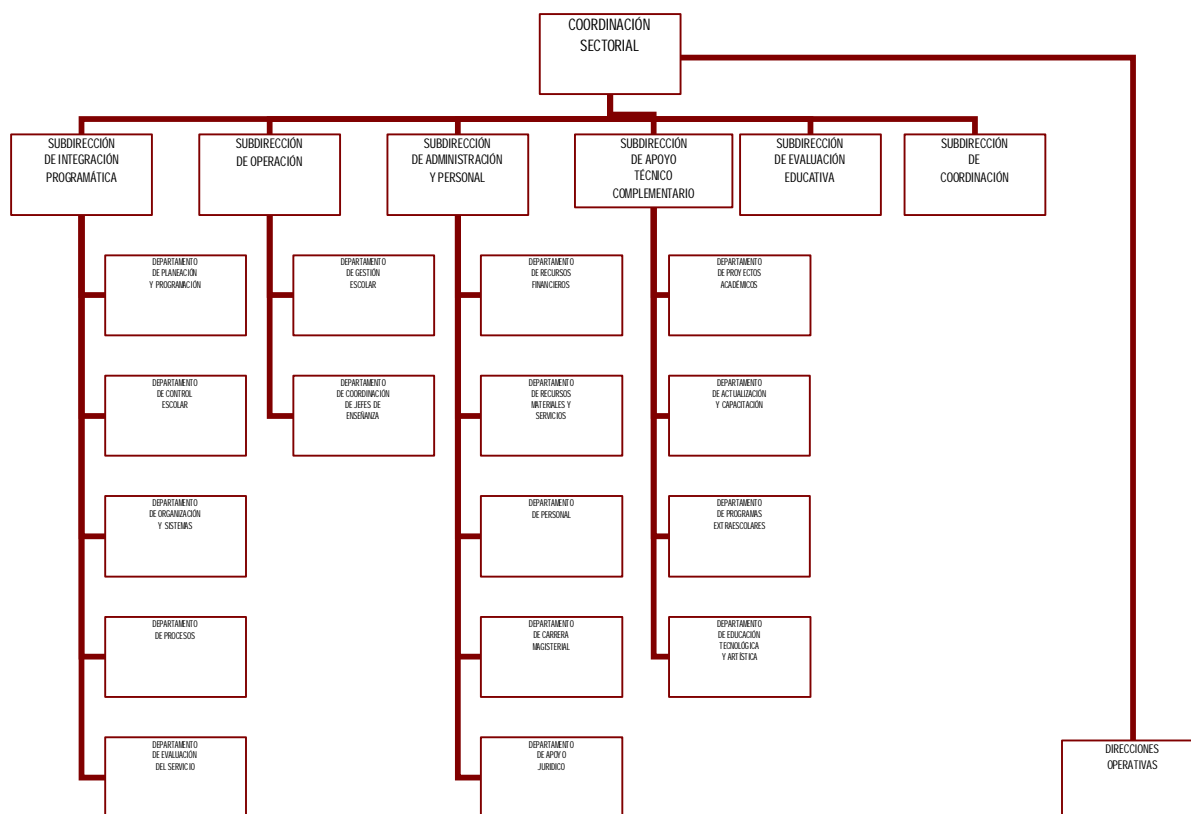
En Septiembre del mismo año, se elaboraron los Libros de Mamá y Papá, creados por profesores y especialistas en múltiples disciplinas, para poner en manos de los padres información que los ayude a enriquecer los conocimientos y experiencias que aplican todos los días en la orientación, formación y educación de sus hijas e hijos.

Formar estudiantes que mediante el desempeño libre y trascendente de su quehacer educativo coadyuven al mejoramiento de la fuerza productiva del país, es la principal filosofía que sustenta las acciones de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES). De esta manera, el Dr. Joel Cortés Valadez, responsable de conducir el destino de dicha institución educativa aunado a los 463 trabajadores docentes y 323 administrativos, mismos que integran en su conjunto la estructura interna de oficinas centrales, adquieren el compromiso de satisfacer las necesidades de una sociedad en constante cambio y crecimiento.

A los 80 años de su nacimiento, la educación secundaria forja una institución fiel a sus principios y objetivos, en la constante búsqueda de oportunidades que la hagan crecer a sí misma y a la comunidad que la rodea.

Actualmente las seis subdirecciones que en su totalidad integran la estructura formal organizativa de la CSES, respecto a su nivel central, son:

1. Subdirección de Coordinación
2. Subdirección de Apoyo Técnico Complementario
3. Subdirección de Administración y Personal
4. Subdirección de Integración Programática
5. Subdirección de Operación y
6. Subdirección de Evaluación Educativa



Fuente: Manual de Organización de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, 2003, México, Gobierno Federal.

⇒ Mediante dicha estructura la CSES ofrece sus servicios a través de :

Siete Direcciones Operativas encargadas de dirigir y controlar por Delegación Política, el adecuado funcionamiento de las 989 escuelas secundarias que ofrecen sus servicios actualmente en sus cuatro modalidades.

- Ø Dirección Operativa 1: Miguel Hidalgo y Benito Juárez
- Ø Dirección Operativa 2: Gustavo A. Madero
- Ø Dirección Operativa 3: Iztacalco y Venustiano Carranza
- Ø Dirección Operativa 4: Azcapotzalco y Cuauhtemoc
- Ø Dirección Operativa 5: Álvaro Obregón, Cuajimalpa y Magdalena Contreras
- Ø Dirección Operativa 6: Coyoacán y Tlalpan
- Ø Dirección Operativa 7: Xochimilco, Tláhuac y Milpa Alta

Total de docentes: 278 y 135 trabajadores de apoyo administrativo.

⇒ Modalidades de la Educación Secundaria:

- Secundarias Generales: 458 escuelas
- Secundarias para Trabajadores: 89 escuelas
- Telesecundarias: 48
- Centrales de Laboratorios y Talleres: 3
- Secundarias Particulares Incorporadas: 391 escuelas
- Total de población escolar: 276 399 alumnos.⁴¹
- Total de directores: 1 516, docentes frente a grupo: 23 535, trabajadores de apoyo administrativo: 13 506.⁴²

Total de Directivos, Docentes y Trabajadores de Apoyo Administrativo que contempla Nivel Central, Direcciones Operativas y Escuelas: **39 656 personas.**

⁴¹ Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. Prontuario Estadístico de Inicio de Curso 2005-2006, México, Gobierno Federal, Pág. 1

⁴² Ibidem, Pág. 25

3.1.1 Naturaleza y Sustento Legal

La Secretaría de Educación Pública, ha pasado históricamente por un gran número de reformas organizacionales que han modificado su estructura y funcionamiento, entendiéndose dichas reformas como “el cambio de lo existente por algo que se adecue más a las necesidades del presente”⁴³ Estas reformas enfocadas a la reorganización y refuncionamiento de la Administración Pública Federal como es el caso de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria que es una Unidad Administrativa dependiente de la Secretaría de Educación Pública y que forma parte orgánicamente de la Administración Federal de Servicios en el Distrito Federal, a través de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal.

La existencia y el consecuente funcionamiento de dicha dependencia gubernamental tienen sustento en las disposiciones que establecen las siguientes leyes, reglamentos, manuales, acuerdos y convenios:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
3. Ley General de Educación
4. Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública
5. Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública.
6. Manual de Organización de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria
7. Convenio en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, celebrado del 20 al 28 de Mayo de 1992 entre el Ejecutivo Federal y los Ejecutivos Estatales y dado a conocer en el Diario Oficial de la Federación del 29 de Mayo de ese mismo año.

⁴³ Salinas Alberto, La Reforma Administrativa, (ed. F.C.E.), pág. 145

Tiene como objetivo:

Coordinar el proceso de modernización de la institución, promoviendo las actividades conducentes para asegurar el cumplimiento del mando constitucional en cuanto a la obligatoriedad de la educación secundaria.

3.1.2 Atribuciones y Funciones como Institución

- A. “Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la educación secundaria, en las modalidades de generales, para trabajadores y telesecundarias, que se imparte en los planteles públicos y privados incorporados, ubicados en el ámbito geográfico de su competencia en el Distrito Federal, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.
- B. Proponer a la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal, estrategias, procedimientos e instrumentos para cuantificar, clasificar y regular el comportamiento y desarrollo de la demanda de servicios de educación secundaria, así como propuestas sobre las necesidades de construcción y mantenimiento de inmuebles escolares, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.
- C. Proponer a la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal objetivos, metas, estrategias e instrumentos de seguimiento y evaluación de los servicios de la Coordinación.
- D. Dirigir la difusión de la normatividad técnico – pedagógica y de administración escolar, planes y programas de estudio, contenidos, métodos, auxiliares didácticos e instrumentos para la operación y evaluación del aprendizaje, establecidos por las áreas competentes de la Secretaría, así como vigilar su cumplimiento.
- E. Implantar modelos alternativos contenidos, métodos, materiales y auxiliares didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, en coordinación con las Direcciones Generales de Materiales y Métodos Educativos y, de Investigación Educativa.

- F. Integrar y evaluar las propuestas de actualización de normas, contenidos, planes y programas, que presenten directivos y docentes, a través de las Direcciones Operativas, así como turnarlos a las instancias correspondientes para lo conducente.
- G. Coordinar la distribución de materiales técnico - pedagógicos y administrativos, así como de mobiliario y equipo, a los planteles, con base en los lineamientos establecidos por la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- H. Supervisar que la participación social de la comunidad escolar se realice con base en la normatividad establecida por la Ley General de Educación.
- I. Dirigir y supervisar que los procesos de inscripción y reinscripción de alumnos, se realicen con base en los lineamientos emitidos por la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto en el Distrito Federal.
- J. Dirigir y proponer a la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal, los planes de desarrollo de mediano plazo, el Programa Operativo Anual, la Programación Detallada, el Programa Anual de Construcción y Reparación de Planteles Escolares, el Anual de Inversión y Equipamiento de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, con base a la normatividad vigente.
- K. Organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios asignados de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.
- L. Coordinar la formulación de programas y proyectos informáticos, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por las áreas competentes de la Secretaría de Educación Pública.
- M. Dirigir, en coordinación con la Dirección de Carrera Magisterial, la difusión, capacitación y administración del Programa Nacional de Carrera Magisterial para

fomentar un mayor ingreso y/o promoción del personal docente adscrito a la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

- N. Realizar las funciones adicionales, afines a las anteriores, que le encomiende el Director General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal e informar de las actividades desarrolladas”⁴⁴

3.1.3 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

3.1.3.1 Misión

“Ofrecer servicios de calidad con equidad a través de modalidades de Educación Secundaria para la formación de estudiantes sobresalientes con base en el desarrollo de competencias para la vida”⁴⁵

- Secundarias Generales: cuya atención está orientada a jóvenes de entre 12 y 15 años.
- Secundarias para Trabajadores: dirigida a los jóvenes trabajadores de 15 años o más.
- Telesecundarias: servicio brindado a la población entre 12 y 16 años a través de los medios electrónicos.
- Secundarias Particulares Incorporadas: educación supervisada en su aspecto técnico-pedagógico de acuerdo a planes y programas de estudio vigentes.

Asimismo, difunde la normatividad técnico-pedagógica y de administración escolar, contenidos, métodos y auxiliares didácticos para la evaluación del aprendizaje, establecidos por las áreas competentes de la secretaría.

⁴⁴ Manual de Organización de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, 2003, México, Gobierno Federal, págs. 1 y 2.

⁴⁵ Programa General de Trabajo 2007-2012, Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, México, Gobierno Federal.

3.1.3.2 Visión

“Ser una institución líder del nivel de secundaria formadora de estudiantes sobresalientes con base en el trabajo de comunidades autogestivas”⁴⁶

3.1.3.3 Objetivos Estratégicos

- 1) Ofrecer educación secundaria a todos los jóvenes que la demanden en el Distrito Federal en un contexto pedagógico adecuado a sus características y necesidades, atendiendo el rezago educativo de aquellos que no la han cursado o concluido en el periodo regular (tres años), utilizando los medios electrónicos en pro de mejor desempeño docente y un mayor aprovechamiento de los alumnos.
- 2) Orientar y apoyar a directores, maestros, alumnos y padres de familia en el desempeño de sus respectivas funciones a fin de mejorar la calidad de los servicios de educación secundaria en las diferentes modalidades tanto en el aspecto técnico-pedagógico como en el administrativo.
- 3) Facilitar el conocimiento de los contenidos y enfoques del plan y programas de estudio, así como promover la utilización de nuevos métodos, formas y recursos didácticos, respondiendo con esto tanto al trabajo específico de los maestros como a las legítimas expectativas del mejoramiento profesional.
- 4) Ampliar y modernizar la infraestructura y el equipo de los planteles de este nivel educativo, incluyendo las nuevas tecnologías de comunicación e informática, para un mejor desempeño de la actividad docente y un mayor aprovechamiento de los alumnos.

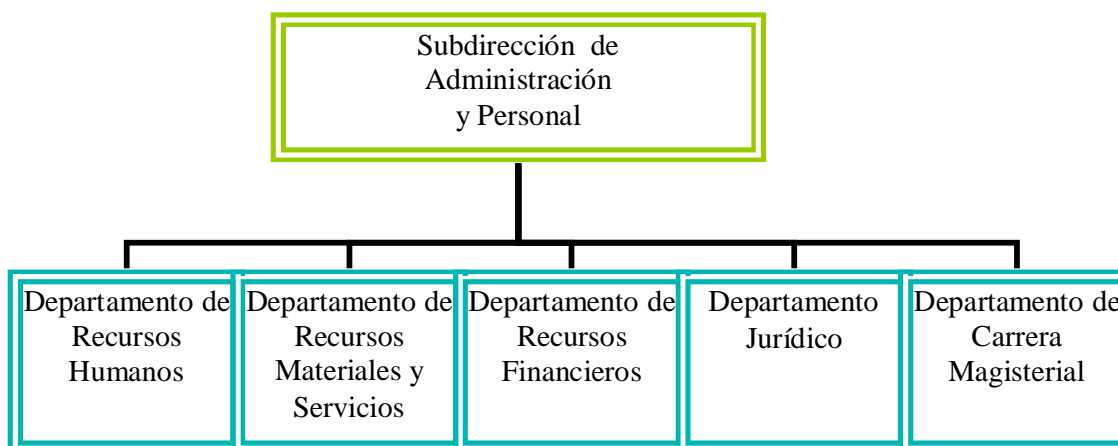
En páginas subsecuentes de este capítulo, se mencionará con detalle las funciones sustanciales y específicas de la Subdirección de Administración y Personal dependiente de esta Coordinación Sectorial, en virtud de ser el pilar indiscutible para el buen funcionamiento de la estructura interna de esta dependencia educativa.

⁴⁶ Programa General de Trabajo 2007-2012, Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, México, Gobierno Federal. Pág. 9.

3.2 Estructura Interna de la Subdirección de Administración y Personal.

Ubicada en el segundo piso del edificio que actualmente ocupa la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, cita en la calle de Fray Servando Teresa de Mier No. 127, Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06080, en México D.F., la Subdirección de Administración y Personal está integrada orgánicamente por cinco departamentos, mismos que en su conjunto programan, organizan y coordinan la administración del personal, los recursos financieros y materiales asignados tanto a oficinas centrales como a cada una de las 942 escuelas secundarias del Distrito Federal en sus diversas modalidades. Además, dicha Subdirección proporciona la asesoría jurídica respecto a las acciones del programa de Carrera Magisterial destinado al personal docente correspondiente al ámbito de la Coordinación.

La Subdirección de Administración y Personal cuenta con el área denominada Coordinación de Prestaciones y Servicios al Personal, la cual se conformó a partir del 2004, de la unión de dos Unidades 1) de prestaciones y 2) de servicios al personal. Para continuar con sus actividades, realiza su Plan de Trabajo Anual 2005, se estructura y menciona dentro de sus propósitos 1.- Obtener un conocimiento general por parte del personal asignado a las direcciones operativas en todos y cada uno de los procesos que se realizan, 2.- Transferir los servicios que brinda esta Coordinación de Prestaciones y Servicios al Personal a los trabajadores de la educación, a las áreas correspondientes en las direcciones operativas, con la finalidad de acercarlos a los centros de trabajo, disminuyendo así ausencias y traslados largos. Se encarga de realizar los procesos administrativos (servicios) de, 1.Expedición y Refrendo de Credencial, 2.-Registro de Filiaciones y Refiliaciones, 3.-Designación de Beneficiarios Cuenta Individual SAR, 3.- Designación de Beneficiarios Aseguradora Metlife y el de 5.-Evaluación para el Otorgamiento del Premio al Servidor Público del Mes.



3.3 Funciones Específicas de la Subdirección de Administración y Personal

- A. “Programar, Organizar y Coordinar la administración del personal, los recursos financieros y materiales, así como la prestación de los servicios generales de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, conforme a las normas, políticas y procedimientos aplicables, establecidos por las unidades administrativas competentes.

- B. Proponer al Coordinador Sectorial los mecanismos de coordinación con las Direcciones Generales de Planeación, Programación y Presupuesto en el Distrito Federal y de la Administración de Personal, que le permitan desarrollar las funciones encomendadas en materia de planeación, programación y administración.

- C. Colaborar con la Subdirección de Integración Programática en la conformación del programa operativo anual y en la formulación del anteproyecto anual del programa presupuestal de la Coordinación Sectorial, así como coordinar la realización de evaluaciones presupuestales.

- D. Proporcionar previa autorización la información que le sea requerida por parte de la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto en el Distrito Federal, en cuanto al ejercicio del presupuesto de la Coordinación Sectorial.

- E. Proporcionar a las áreas de la Coordinación Sectorial y a los niveles de supervisión y planteles, a través de la Subdirección de Operación, la información y orientación relacionada con las disposiciones aplicables para la administración del personal y los recursos financieros y materiales, así como la presentación de servicios generales y verificar su cumplimiento.

- F. Aplicar y evaluar el programa de capacitación autorizado por la Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública, para el personal de apoyo y asistencia.

- G. Proporcionar asesoría jurídica y realizar el seguimiento de las acciones de tipo administrativo que inciden en el ámbito jurídico laboral.

- H. Resguardar y distribuir los materiales técnico-pedagógicos impresos para alumnos y maestros de los planteles de telesecundarias.
- I. Instrumentar y operar el pago de remuneraciones al personal directivo, técnico, docente y administrativo.
- J. Atender los dictámenes emitidos por los auditores externos y, en su caso, solventar las observaciones correspondientes.
- K. Coordinar la operación del programa de Carrera Magisterial destinado al personal docente en el ámbito de competencia de la Coordinación Sectorial.
- L. Realizar las funciones adicionales, afines a las anteriores, que le encomiende la Coordinación Sectorial e informarle de las actividades desarrolladas”⁴⁷

3.4 Investigación de Campo

3.4.1 Objetivo de la Investigación.

Determinar el grado de eficiencia y eficacia con el que han sido desconcentrados los servicios que ofrece la Coordinación de prestaciones y servicios al personal, dependiente del Departamento de Recursos Humanos, con la intención de determinar si dicho proceso ha sido un factor coadyuvante para el fortalecimiento de la calidad en la atención que brinda la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria a su público usuario.

3.4.2 Objeto de Investigación.

Las siete Direcciones Operativas que son los órganos desconcentrados de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

⁴⁷ Manual de Organización de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, 2003, México, Gobierno Federal, pág. 14.

3.4.3 Ubicación

DIRECCIÓN OPERATIVA	DOMICILIO	COLONIA	DELEGACIÓN	C.P.	DELEGACIONES QUE ATIENDE:
1	CALZ. MAESTRO RURAL No. 57	SANTO TOMAS	MIGUEL HIDALGO	11340	MIGUEL HIDALGO BENITO JUÁREZ
2	AV OCEANIA Y AV 567	SAN JUAN DE ARAGON	GUSTAVO A. MADERO	07480	GUSTAVO A. MADERO
3	AV. MORELOS No. 630	MAGDALENA MIXHUCA	VENUSTIANO CARRANZA	15850	VENUSTIANO CARRANZA IZTACALCO
4	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS No,	NONOALCO TLATELOLCO	CUAUHTEMOC	06800	AZCAPOTZALCO CUAUHTEMOC
5	CANARIO Y DIVISIÓN DEL NRTE S/N	BELLAVISTA	ALVARO OBREGON	01140	MAGDALENA CONTRERAS CUAJIMALPA ÁLVARO OBREGÓN
6	SAN FELIPE No 36	XOCO	COYOACAN	03300	COYOACÁN TLALPAN
7	AVENIDA HIDALGO No. 21	LA ASUNCIÓN	XOCHIMILCO	16040	MILPA ALTA TLAHUAC XOCHIMILCO

Fuente: Directorio Interno de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

La Delegación Iztapalapa no se considera dentro de ninguna Dirección Operativa ya que pertenece a la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa (DGSEI), ya que en 1992 se realizó una prueba piloto para desconcentrar toda la educación básica, iniciando con esta demarcación, creando una Unidad Administrativa llamada Unidad de Servicios Educativos de Iztapalapa (USEI) y fue hasta 1995 que se convirtió en la actual DGSEI.

3.4.4 Estructura

Directores Operativos

Jefaturas de Área

Jefaturas de Oficina

3.4.5 Universo a investigar

Siete Direcciones Operativas y en cada una se investigara 5 procesos, que corresponden al universo considerado como un 100%.

3.5 Base Metodológica de la Investigación

3.5.1 Base Metodológica

Para el desarrollo de la investigación de campo se realizó una encuesta diagnóstica, integrada por 13 ítems tomando en consideración 4 indicadores principales (recursos materiales, financieros, tecnológicos y el factor humano). Estos indicadores seleccionados permitirán conocer requerimientos y/o necesidades en cada servicio (proceso), de las direcciones operativas.

Cabe resaltar que este trabajo de investigación se enfoca medularmente a los servicios (procesos) desde la perspectiva directiva, es decir como están funcionando los servicios en cada dirección operativa, no como se ofrece la prestación del servicio ante el usuario.

Una vez detectados los órganos desconcentrados se procedió a desarrollar los pasos siguientes:

- I. Se realizó una plática con el Subdirector de Administración y Personal para obtener su autorización para realizar una encuesta diagnóstica en cada dirección operativa.
- II. Se estableció un calendario de fechas en las que se llevaría a cabo la aplicación.
- III. Se entregó la encuesta diagnóstica al director operativo de cada dirección operativa.
- IV. Se realizó la aplicación de la encuesta del 18 al 29 de Mayo.
- V. Se concentró la información que arrojó la encuesta diagnóstica.

- VI. Se obtuvo una evaluación general, sobre la cual los resultados presentaban aspectos cualitativos y cuantitativos.
- VII. Se obtuvieron los resultados finales.
- VIII. Con los últimos resultados se hizo la interpretación con propuestas de mejora.

3.5.2 Técnica de Recolección de Datos.

Para la recolección de datos se realizó una encuesta de 13 ítems, esta fue aplicada para evaluar a cada uno de los 5 servicios (procesos), en las 7 direcciones operativas, obteniendo un total de 35 encuestas.

A continuación se expone la herramienta indagatoria utilizada para todos los servicios, así como los resultados de la investigación.

3.5.3 Encuesta Diagnóstica.

La razón por la cual es necesaria la aplicación de la encuesta es para identificar si los servicios que ofrecen cada una de las direcciones operativas funcionan o no, de ser inadecuado, detectar las deficiencias que presentan cada uno de ellos. Asimismo demostrar si la desconcentración ha sido una alternativa de solución a la centralización administrativa.

Contenido de la Encuesta Diagnóstica

1. A la fecha ¿Se encuentra en operación el proceso desconcentrado referido en la cédula?
- 2 y 3. ¿Existe un encargado del proceso que coordine, reporte y mejore funcionalidad del mismo?, si su respuesta anterior fue positiva, indique el nombre del encargado correspondiente

4. ¿El encargado referido recibió la capacitación necesaria para desarrollar su trabajo?
5. A la par del proceso desconcentrado, ¿Se entregó a la DO la normatividad, formatos, lineamientos, anexos y demás elementos complementarios para la operatividad del mismo?
6. Una vez desconcentrado el proceso, ¿Se consideró algún tipo de comunicación (tríptico, díptico, folleto), para informar a sus usuarios sobre el nuevo esquema operativo del mismo?
7. Desde una perspectiva, orientada hacia la Dirección por calidad, ¿ofrece el proceso desconcentrado algún mecanismo para que sus usuarios expresen sus quejas, opiniones, etc.?
8. A la fecha ¿dispone la dirección operativa de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y/o de factor humano necesarios para la funcionalidad del proceso?
9. Respecto al factor humano ¿sabe usted el total de personas adscritas a nivel central que fueron desconcentradas para la atención y funcionamiento del proceso?
10. Con relación a la pregunta anterior ¿el total de personas desconcentradas cuenta a la fecha con la orden de presentación y demás documentos que formalicen su reubicación?
11. Para el caso de algún faltante, indique las acciones que se acordaron con el director operativo.
12. ¿Hasta que porcentaje considera el proceso desconcentrado la automatización de toda la operación?
13. En términos generales, redacte brevemente un informe sobre la situación actual que, según su apreciación, guarde el proceso en esa dirección operativa.

3.5.4 Evaluación por Items

Para obtener un porcentaje por cada pregunta, se tomo como base el 100 % a las siete direcciones operativas y por regla de tres un valor proporcional.

1 dirección operativa	14.29%
2 direcciones operativas	28.57%
3 direcciones operativas	42.86%
4 direcciones operativas	57.14%
5 direcciones operativas	71.43%
6 direcciones operativas	85.71%
7 direcciones operativas	100 %

3.5.5 Interpretación de Resultados por Proceso

Expedición y refrendo de credenciales.

- Û Este proceso ya esta desconcentrado para todas las direcciones operativas, 100%,
- Û El 85.71% representa a las seis direcciones operativas donde se encuentra operando el proceso, (1)
- Û Existe un responsable de este proceso en cada dirección operativa, correspondiéndole el 85.71% , (2 y 3)
- Û Tres responsables de éste proceso tuvieron capacitación, representando el 42.86 %, (4)

- Û En cuatro direcciones operativas, se recibieron elementos complementarios equivalentes al 85.71% (normatividad, formatos, lineamientos y anexos), para la operatividad, (5)
- Û En cuatro direcciones operativas se dio a conocer al público usuario por medio de comunicado (tríptico, díptico, folleto), que el proceso ya no operaba en forma tradicional, representando una proporción del 57.14 %. (6)
- Û Hacia una perspectiva de Dirección de Calidad, dos direcciones operativas que equivalen al 28.57 %, tienen contemplados medios para quejas, opiniones, deficiencias, irregularidades, corrupción o contratiempos existentes en el proceso solicitado. No se conoce la calidad del servicio. (7)
- Û En seis direcciones operativas que corresponde al 85.71 %, existen carencias de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, financieros y factor humano reflejando la falla de operatividad. (8)
- Û Para la operatividad del proceso en tres direcciones operativas que representan el 42.86 % , el factor humano provienen del área central. (9 y 10)
- Û En cinco direcciones operativas que es el 71.43%, acordaron con el director operativo solicitar material (formatos de credenciales), prensa selladora y reselladora, para dar continuidad al proceso. (11)
- Û Para dos direcciones operativas que equivalen al 28.57 %, se tiene considerado que se tiene automatizado el proceso, hasta cierto grado (12)
- Û En cuatro direcciones operativas que representan el 57.14 %, informan que el proceso no opera por la falta de material. (13)

Registro de Filiaciones y Refiliaciones.

- Û Este proceso ya esta desconcentrado para todas las direcciones operativas, 100%,
- Û El 100 % representa a las siete direcciones operativas donde se encuentra operando el proceso, (1)
- Û Existe un responsable de este proceso en cada dirección operativa, correspondiéndole el 100 % , (2 y 3)
- Û Seis responsables de éste proceso tuvieron capacitación, representando el 85.71 % , (4)
- Û En seis direcciones operativas, se recibieron elementos complementarios equivalentes al 85.71% (normatividad, formatos, lineamientos y anexos), para la operatividad, (5)
- Û En cuatro direcciones operativas se dio a conocer al público usuario por medio de comunicado (tríptico, díptico, folleto), que el proceso ya no operaba en forma tradicional, representando una proporción del 57.14 % . (6)
- Û Hacia una perspectiva de Dirección de Calidad, tres direcciones operativas que equivalen al 42.86 % , tienen contemplados medios para quejas, opiniones, deficiencias, irregularidades, corrupción o contratiempos existentes en el proceso solicitado. No se conoce la calidad del servicio. (7)
- Û En dos direcciones operativas que corresponde al 28.57 % , existen carencias de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, financieros y factor humano reflejando la falla de operatividad. (8)
- Û Para la operatividad del proceso en una dirección operativa que representan el 14.29% , el factor humano provienen del área central. (9 y 10)

- Û En una dirección operativa que es el 14.29 %, acordaron con el director operativo solicitar personal que atienda el proceso específicamente para dar continuidad al proceso. (11)
- Û Para siete direcciones operativas que equivalen al 100 %, se tiene considerado que se tiene automatizado el proceso. (12)
- Û En cuatro direcciones operativas que representan el 57.14 %, informan que el proceso se desarrolla correctamente. (13)

Designación de Beneficiarios Cuenta Individual (SAR)

- Û Este proceso ya está desconcentrado para todas las direcciones operativas, 100%,
- Û El 0 % representa a ninguna dirección operativa donde se encuentra operando el proceso, (1)
- Û No existe responsable de este proceso en cada dirección operativa, correspondiéndole el 0 % , (2 y 3)
- Û Ningún responsable de éste proceso tuvo capacitación, representando el 0 %, (4)
- Û En tres direcciones operativas, se recibieron elementos complementarios equivalentes al 42.86 % (normatividad, formatos, lineamientos y anexos), para la operatividad, (5)
- Û En ninguna dirección operativa se dio a conocer al público usuario por medio de comunicado (tríptico, díptico, folleto), que el proceso ya no operaba en forma tradicional, representando una proporción del 0 %. (6)
- Û Hacia una perspectiva de Dirección de Calidad, ninguna dirección operativa que equivalen al 0 %, tienen contemplados medios para quejas, opiniones, deficiencias, irregularidades, corrupción o contratiempos existentes en el proceso solicitado. No se conoce la calidad del servicio. (7)

- Û En cuatro direcciones operativas que corresponde al 57.14 %, existen carencias de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, financieros y factor humano reflejando la falla de operatividad. (8)
- Û Para la operatividad del proceso en ninguna dirección operativa que representan el 0 % , el factor humano provienen del área central. (9 y 10)
- Û En seis direcciones operativas que es el 85.71 %, acordaron con el director operativo solicitar formatos y capacitación para atender y dar continuidad al proceso. (11)
- Û Para ninguna dirección operativa que equivalen al 0 %, se tiene considerado que se tiene automatizado el proceso. (12)
- Û En ninguna dirección operativa que representan el 0 %, informan que el proceso se desarrolla correctamente. (13)

Designación de Beneficiarios Aseguradora Metlife

- Û Este proceso ya esta desconcentrado para todas las direcciones operativas, 100%,
- Û El 0 % representa a ninguna dirección operativa donde se encuentra operando el proceso, (1)
- Û No existe responsable de este proceso en cada dirección operativa, correspondiéndole el 0 % , (2 y 3)
- Û Ningún responsable de éste proceso tuvo capacitación, representando el 0 %, (4)
- Û En cuatro direcciones operativas, se recibieron elementos complementarios equivalentes al 57.14 % (normatividad, formatos, lineamientos y anexos), para la operatividad, (5)

- Û En ninguna dirección operativa se dio a conocer al público usuario por medio de comunicado (tríptico, díptico, folleto), que el proceso ya no operaba en forma tradicional, representando una proporción del 0 %. (6)
- Û Hacia una perspectiva de Dirección de Calidad, ninguna dirección operativa que equivalen al 0 %, tienen contemplados medios para quejas, opiniones, deficiencias, irregularidades, corrupción o contratiempos existentes en el proceso solicitado. No se conoce la calidad del servicio. (7)
- Û En seis direcciones operativas que corresponde al 85.71 %, existen carencias de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, financieros y factor humano reflejando la falla de operatividad. (8)
- Û Para la operatividad del proceso en ninguna dirección operativa que representan el 0 % , el factor humano provienen del área central. (9 y 10)
- Û En seis direcciones operativas que es el 85.71 %, acordaron con el director operativo solicitar formatos, papelería y capacitación para atender el proceso y dar continuidad. (11)
- Û Para ninguna dirección operativa que equivalen al 0 %, se tiene considerado que se tiene automatizado el proceso. (12)
- Û En ninguna dirección operativa que representan el 0 %, informan que el proceso se desarrolla correctamente. (13)

Premio El servidor Público del Mes

- Û Este proceso ya esta desconcentrado para todas las direcciones operativas, 100%,
- Û El 0 % representa a ninguna dirección operativa donde se encuentra operando el proceso, (1)

- Û No existe responsable de este proceso en cada dirección operativa, correspondiéndole el 0 % , (2 y 3)
- Û Ningún responsable de éste proceso tuvo capacitación, representando el 0 % , (4)
- Û En tres direcciones operativas, se recibieron elementos complementarios equivalentes al 42.86 % (normatividad, formatos, lineamientos y anexos), para la operatividad, (5)
- Û En ninguna dirección operativa se dio a conocer al público usuario por medio de comunicado (tríptico, díptico, folleto), que el proceso ya no operaba en forma tradicional, representando una proporción del 0 % . (6)
- Û Hacia una perspectiva de Dirección de Calidad, ninguna dirección operativa que equivalen al 0 % , tienen contemplados medios para quejas, opiniones, deficiencias, irregularidades, corrupción o contratiempos existentes en el proceso solicitado. No se conoce la calidad del servicio. (7)
- Û En cinco direcciones operativas que corresponde al 71.43 % , existen carencias de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, financieros y factor humano reflejando la falla de operatividad. (8)
- Û Para la operatividad del proceso en ninguna dirección operativa que representan el 0 % , el factor humano provienen del área central. (9 y 10)
- Û En siete direcciones operativas que es el 100 % , acordaron con el director operativo solicitar autorización para atender el proceso y para dar continuidad. (11)
- Û Para ninguna dirección operativa que equivalen al 0 % , se tiene considerado que se tiene automatizado el proceso. (12)
- Û En ninguna dirección operativa que representan el 0 % , informan que el proceso se desarrolla correctamente. (13)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICA DEL PROCESO: Expedición y Retiro de Credenciales

SUBDIRECCIÓN: Administración y Personal		DEPARTAMENTO / UNIDAD: Prestaciones y Servicios al Personal						
ACTIVIDAD	DO1 OBSERVACIONES	DO2 OBSERVACIONES	DO3 OBSERVACIONES	DO4 OBSERVACIONES	DO5 OBSERVACIONES	DO6 OBSERVACIONES	DO7 OBSERVACIONES	
1. A la fecha ¿ se encuentra en operación el proceso desconcentrado referido en la tabla?	NO	SI	SI	SI El retiro no se está llevando	SI No se cuenta con credenciales, ni se respalda de escrito, sólo se han elaborado 300	SI	SI La DO no cuenta con el material suficiente para operar el proceso, falta la prensa selladora	
2 Y 3 ¿Existe un encargado del proceso que coordine, reporte y respalde la funcionalidad del mismo?, si su respuesta es afirmativa, indique el nombre del encargado correspondiente.	NO	SI Profa. Patricia Hernández María	SI Juana Teresa Nájera Roldán	SI Javier Tolentino Hernández	SI Lic. Flor Lucía Hernández Garbusto	SI Mirya Fabia Pérez	SI Chesa Páez Horrasa	
4. ¿El encargado referido recibió la capacitación necesaria para desarrollar su trabajo?	NO	NO No se dio ninguna capacitación, únicamente se entregó un instructivo para realizar este proceso	SI Leer el instructivo y ver cómo se hicieron dos credenciales	SI Se entregó a la DO un breve manual para la elaboración y retiro.	NO No hubo capacitación	SI Se hizo entrega de instructivo de llenado, catálogo de puestos y una credencial apilada como ejemplo	SI Llenado de formato con ejemplos e instructivo y manejo de empujadora	
5. A la par del proceso desconcentrado, ¿se entregó a la DO la normatividad, formatos, lineamientos, anexos y demás elementos complementarios para la operatividad del mismo?	NO	SI	SI	SI Circular 800 y carpeta de procesos	SI Circular 800 y carpeta de procesos	SI	SI Proporciona copia de los procesos desconcentrados	
6. Una vez desconcentrado el proceso, ¿se consideró algún tipo de comunicación (trámites, duplico, foliado, para informar a sus usuarios sobre el nuevo esquema operativo del mismo)?	NO	SI	NO Sólo se informó a inspectores a través de juntas de trabajo	NO En reunión se informó a inspectores y directores que se les informó de la llegada de material	SI Obtuvo a inspectores con formato de solicitud y requisitos	SI Se informó verbalmente a inspectores en la junta mensual, entregándose una copia del procedimiento	SI La DO informó por medio de inspectores a usuarios	
7. Desde una perspectiva orientada hacia la Dirección por Calidad ¿puede el proceso desconcentrado algún mecanismo para que sus usuarios expresen sus quejas, opiniones, etc?	NO	SI	NO Porque la desconcentración no se ha llevado en su totalidad	NO Los comentarios los recibe el responsable y los toma en cuenta para mejorar el servicio, o a través del buzón de sugerencias	NO Por el momento no se tiene material	NO Se atiende vía telefónica. La DO se comprometió a instalar un buzón de sugerencias	SI Se da atención personalizada	
8. A la fecha, ¿cuenta la dirección operativa de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y/o de factor humano necesarios para la funcionalidad del proceso?	NO	NO Porque los materiales no se entregan con base en la demanda de la DO, únicamente en los períodos que establece la CSES	NO No tenemos máquina de escribir en buen estado, el material no ha sido proporcionado desde noviembre de 2005. No hay realidades	NO La unidad no cuenta con los materiales necesarios, hacen falta realidades	NO Hacen falta espacios físicos y personal	NO La unidad no cuenta con los materiales necesarios, hace falta la realidades	SI Parcialmente (falta material)	
9. respecto al factor humano ¿puede cubrir el total de personas adscritas a nivel central que fueron desconcentradas para la atención y funcionamiento del proceso?	NO	0	SI 1	SI La persona encargada no era responsable en la CSES, además de desarrollar otras funciones en la DO	Ninguna	SI 1	NO Ninguna	
10. Con relación a la pregunta anterior ¿el total de personas desconcentradas cuenta a la fecha con la orden de presentación y demás documentos que formalizan su realidades?	NO	0%	SI 100%	SI 100%	SI 100%	SI 100%	NO hubo desconcentración de personal	
11. Para el caso de algún faltante, indique las acciones que se acordaron con el director operativo	NO	Formatos para credenciales (se han realizado los oficios correspondientes para solicitar el material)	Credenciales y realidades		Formatos de credenciales	Formatos para credenciales (se han realizado los oficios correspondientes para solicitar el material) Prensa Selladora	Formatos para credenciales (se han realizado los oficios correspondientes para solicitar el material) Prensa Selladora	
12. ¿Hasta qué porcentaje considera el proceso desconcentrado la automatización de toda su operación?	NO	100%	0%	0%	75%	0%	0%	
13. En términos generales, redacte brevemente un informe sobre la situación actual que, según su apreciación, guarda el proceso, en esa dirección operativa.	NO		No existe realidades ni material para ejecutar el proceso			Cuando existe material el proceso se desarrolla al 100%, ahora no opera	Cuando existe material el proceso se desarrolla al 100%, ahora no opera	

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICA DEL PROCESO: Registro de Filiaciones y Refiliaciones

SUBDIRECCIÓN: Administración y Personal

DEPARTAMENTO / UNIDAD: Prestaciones y Servicios al Personal

ACTIVIDAD	DO1 OBSERVACIONES	DO2 OBSERVACIONES	DO3 OBSERVACIONES	DO4 OBSERVACIONES	DO5 OBSERVACIONES	DO6 OBSERVACIONES	DO7 OBSERVACIONES	DO8 OBSERVACIONES
1. A la fecha ¿ se encuentra en operación el proceso desconcentrado referido en la cédula?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2 y 3 ¿(Dale un encargado del proceso que coordine, reporte y mejore la funcionalidad del mismo; si su respuesta anterior fue positiva, indique el nombre del encargado correspondiente.	SI Rita Elizabeth Dominguez Hernández	SI Profra. Lideth Corrae Gilvez	SI Andrés Macías Cruz	SI Luz María Alvarado Valdés	SI Yarelis Mijanguez Benitez	SI Profra. Susana Guadañola Estrada	SI Profra. Patricia Ortega Sanchez	SI
4. ¿(El encargado referido recibió la capacitación necesaria para desarrollar su trabajo)?	SI Se consideró apropiada para operar el proceso	NO	SI Se capacitó en el área central	SI El personal asistió a la Unidad para recibir capacitación, posteriormente trabajó en la DO	SI Se asistió a la CSES durante 2 semanas para la capacitación	SI Se asistió a la CSES durante 2 semanas para la capacitación	SI Se capacitó en el área central	SI
5. A la par del proceso desconcentrado, ¿se entregó a la DO la normatividad, formatos, lineamientos, anexos y demás elementos complementarios para la operabilidad del mismo?	SI	SI	SI	NO Es una carpeta que contiene el diagrama del proceso, descripción y formatos	SI Se ha ido complementando según las necesidades	SI	SI Se proporcionó copia de procesos desconcentrados	SI
6. Una vez desconcentrado el proceso, ¿se consideró algún tipo de comunicación (tríptico, díptico, folleto), para informar a sus usuarios sobre el nuevo esquema operativo del mismo?	SI	SI	SI	NO La difusión se realizó en la reunión de inspectores y directivos	SI Oficio Inspecciones	NO Se informó verbalmente a inspectores en la junta mensual y se entregó copia de los procedimientos del proceso	NO Es un trámite que se realiza al personal de nuevo ingreso únicamente.	NO
7. Desde una perspectiva orientada hacia la Dirección por Calidad ¿existe el proceso desconcentrado algún mecanismo para que sus usuarios expresen sus quejas, opiniones, etc.?	SI	SI	SI	NO Los usuarios realizan sus comentarios directamente con el responsable o mediante el buzón de sugerencias	NO Falta personal para atender esta necesidad	NO Se atiende vía telefónica y personal, la DO se compromete a instaurar un buzón de quejas y sugerencias.	NO En cualquier situación se da atención personalizada	NO
8. A la fecha, ¿dispone la dirección operativa de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y/o de factor humano necesarios para la funcionalidad del proceso?	SI	SI	NO Falta computadora	SI	NO Se requiere de personal, una computadora y espacio suficiente	SI	SI	SI
9. respecto al factor humano ¿puede cubrir el total de personas adscritas a nivel central que fueron desconcentradas para la atención y funcionamiento del proceso?	SI Ninguna persona	SI Ninguna persona	SI	SI Ninguna persona	NO Debido a que a ninguna persona de nivel central le beneficia la ubicación de la DO	SI	SI Ninguna. Fue capacitada una persona de la propia DO	SI Se capacitó al personal de la propia DO
10. Con relación a la pregunta anterior ¿el total de personas desconcentradas cubren a la fecha con la orden de presentación y demás documentos que formalizan su reubicación?			SI					
11. Para el caso de algún trámite, indique las acciones que se acordaron con el director operativo				Personal que atiende el proceso específicamente				
12. ¿Hasta qué porcentaje considera el proceso desconcentrado la automatización de toda su operación?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
13. En términos generales, redacte brevemente un informe sobre la situación actual que según su apreciación, guarde el proceso, en esa dirección operativa.			Las filaciones se realizan a egresados y personal de nuevo ingreso. Las refiliaciones a personal que manejan valores		Se realiza el trámite normalmente	El proceso se ejecuta correctamente	Se desarrolla el proceso al 100%	

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICA DEL PROCESO: Designación de Beneficiarios Cuenta Individual SAR

SUBDIRECCIÓN: Administración y Personal

DEPARTAMENTO / UNIDAD: Prestaciones y Servicios al Personal

ACTIVIDAD	DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DO6		DO7	
	OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
1. A la fecha ¿ se encuentra en operación el proceso descentralizado referido en la cédula	NO	Faltan formatos	NO	Por falta de documentación	NO	Falta papelería	NO		NO	No ha sido descentralizado el proceso y no se cuenta con la papelería	NO	Aún no se ejecuta este proceso	NO	Falta de papelería
2 Y 3 ¿Existe un encargado del proceso que coordine, reporte y mejore la funcionalidad del mismo?, si su respuesta anterior fue positiva, indique el nombre del encargado correspondiente.	NO	En proceso, aún no llega a la DO	NO		NO	Falta papelería	NO		NO	No se cuenta con la papelería	NO	Aún no se ejecuta este proceso	NO	No se lleva a cabo en DO
4. ¿El encargado referido recibió la capacitación necesaria para desarrollar su trabajo?			NO		NO	No se lleva el proceso	NO		NO	No hubo capacitación, no se cuenta con la papelería y no se realiza el proceso	NO	No hubo capacitación	NO	No se lleva a cabo en DO
5. A la par del proceso descentralizado, ¿se entregó a la DO la normalidad, formatos, lineamientos, anexos y demás elementos complementarios para la operatividad del mismo?	SI	Faltan formatos	NO		NO	No se lleva el proceso	NO		NO		NO	Sólo lineamientos, formatos sin no, este proceso continúa centralizado	SI	Normalidad y lineamientos, faltan formatos
6. Una vez descentralizado el proceso, ¿se consideró algún tipo de comunicación (tríplice, oficio, folio), para informar a sus usuarios sobre el nuevo esquema operativo del mismo?	NO	No se realizó el proceso	SI	Faltan formatos	NO	No se lleva el proceso	NO		NO	No se lleva el proceso	NO	Aún no se ejecuta este proceso, continúa centralizado	NO	No se lleva a cabo en DO
7. Desde una perspectiva orientada hacia la Dirección por Calidad ¿eficaz el proceso descentralizado algún mecanismo para que sus usuarios expresen sus quejas, opiniones, etc?	NO	No se realizó el proceso	NO	No se lleva a cabo	NO	No se lleva el proceso	NO		NO	No se lleva el proceso	NO	Aún no se ejecuta este proceso, continúa centralizado	NO	No se lleva a cabo en DO
8. A la fecha, ¿dispone la dirección operativa de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y/o de factor humano necesarios para la funcionalidad del proceso?	NO	Faltan formatos	SI	Faltan formatos	NO	No se lleva el proceso	NO		NO		NO	Aún no se ejecuta este proceso, continúa centralizado	NO	Faltan formatos, capacitación y personal
9. respecto al factor humano ¿puede usted el total de personas adscritas a nivel central que fueron descentralizadas para la atención y funcionamiento del proceso?	NO	No se realizó el proceso			NO	Ninguna	NO		NO	Ninguna	NO	Aún no se ejecuta este proceso, continúa centralizado	NO	No se ha descentralizado
10. Con relación a la pregunta anterior ¿el total de personas descentralizadas cuenta a la fecha con la orden de presentación y demás documentos que formalicen su radicación?					NO		NO		NO	Ninguna		0%		No se aplica el proceso
11. Para el caso de algún fallante, indique las acciones que se acordaron con el director operativo		Formatos	SI	Formatos y capacitación		Papelería y capacitación		NO		Papelería y capacitación		Formatos, capacitación y recursos humanos		Formatos y capacitación
12. ¿hasta qué porcentaje considera el proceso descentralizado la automatización de toda su operación?		0%		0%		0%		NO		0%		0%		0%
13. En términos generales, redacte brevemente un informe sobre la situación actual que, según su apreciación, guarde el proceso, en esa dirección operativa.							NO							No se lleva a cabo en DO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICA DEL PROCESO: Designación de Beneficiarios Aseguradora METLIFE

SUBDIRECCIÓN: Administración y Personal

DEPARTAMENTO / UNIDAD: Prestaciones y Servicios al Personal

ACTIVIDAD	D01 OBSERVACIONES		D02 OBSERVACIONES		D03 OBSERVACIONES		D04 OBSERVACIONES		D05 OBSERVACIONES		D06 OBSERVACIONES		D07 OBSERVACIONES	
1. A la fecha ¿ se encuentra en operación el proceso desconcentrado referido en la cédula?	NO	Faltan formatos	NO	Por falta de documentación	NO	El 22 de marzo se recibieron 3500 triplicados del seguro colectivo para ser enviados a las escuelas pero nada más	NO	No se cuenta con los formatos, no se sabe donde obtenerlos ni la forma correcta de llenarlos. Dentro de la DO existe un módulo	NO	No se ha desconcentrado el proceso ni se cuenta con la papelería	NO	Aún no se cuenta con los formatos, capacitación, material ni recurso humano	NO	Falta papelería
2 Y 3 ¿Existe un encargado del proceso que coordine, reporte y mejore la funcionalidad del mismo?, si su respuesta anterior fue positiva, indique el nombre del encargado correspondiente.	NO	Debido a que el proceso todavía no baja a DO	NO		NO	Falta papelería y formatos	NO	El proceso se sigue atendiendo por la Unidad correspondiente	NO	No se cuenta con la papelería	NO	El proceso continúa centralizado	NO	
4. ¿El encargado referido recibió la capacitación necesaria para desarrollar su trabajo?		Ninguno	NO		NO	No se realiza el proceso	SI	En una carpeta que contiene el diagrama del proceso, su descripción y los formatos	NO	No hubo capacitación ni se cuenta con la papelería	NO	No hubo capacitación	NO	
5. A la par del proceso desconcentrado, ¿se entregó a la DO la normalidad, formatos, inservicios, anexos y demás elementos complementarios para la operatividad del mismo?	SI	Faltan formatos	SI	Faltan formatos	NO	No se realiza el proceso	NO	No se ha brindado ningún tipo de capacitación	NO	No se realiza el proceso	NO	Solo inservicios, formatos aún no, el proceso continúa centralizado	SI	Normalidad y inservicios, faltan formatos
6. Una vez desconcentrado el proceso, ¿se consideró algún tipo de comunicación (tríplic, díptico, folleto), para informar a sus usuarios sobre el nuevo esquema operativo del mismo?	NO	No se realiza el proceso	NO	No se realiza el proceso	NO	No se realiza el proceso	SI	Se proporcionó información en la reunión de inspección y dictámenes	NO	No se realiza el proceso	NO	El proceso continúa centralizado	NO	No se lleva en la DO
7. Desde una perspectiva orientada hacia la Dirección por Calidad ¿percibe el proceso desconcentrado algún mecanismo para que sus usuarios expresen sus quejas, opiniones, etc?	NO	No se realiza el proceso	NO	No se realiza el proceso	NO	No se realiza el proceso	NO		NO	No se realiza el proceso	NO	El proceso continúa centralizado	NO	No se lleva en la DO, en cuanto se maneje se analizarán acciones para dicho proceso
8. A la fecha, ¿dispone la dirección operativa de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y/o de factor humano necesarios para la funcionalidad del proceso?		Faltan formatos		Faltan formatos	SI		NO	No se cuenta con los formatos ni con el recurso humano para atender el proceso	NO	No se realiza el proceso	NO	El proceso continúa centralizado	NO	Faltan formatos y capacitación al personal
9. respecto al factor humano ¿sabe usted el total de personas adscritas a nivel central que fueron desconcentradas para la atención y funcionamiento del proceso?		No se realiza el proceso			NO	No se realiza el proceso	SI	0		No se realiza el proceso	NO	El proceso continúa centralizado		No se ha desconcentrado
10. Con relación a la pregunta anterior ¿el total de personas desconcentradas cuenta a la fecha con la orden de presentación y demás documentos que formalicen su radicación?							SI	0%		No se realiza el proceso				No se aplica el proceso
11. Para el caso de algún faltante, indique las acciones que se acordaron con el director operativo		Formatos y capacitación		Formatos y capacitación		Formatos y capacitación				Papelería, formatos y capacitación		Papelería, formatos y capacitación		Formatos y capacitación
12. ¿Hasta qué porcentaje considera el proceso desconcentrado la automatización de toda su operación?		0%		0%		0%				0%		0%		0%
13. En términos generales, redacte brevemente un informe sobre la situación actual que, según su apreciación, guarde el proceso, en esa dirección operativa														No se lleva a cabo en la DO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICA DEL PROCESO: Premio "El Servidor Público del Mes"

SUBDIRECCIÓN: Administración y Personal

DEPARTAMENTO / UNIDAD: Prestaciones y Servicios al Personal

ACTIVIDAD	DO1 OBSERVACIONES	DO2 OBSERVACIONES	DO3 OBSERVACIONES	DO4 OBSERVACIONES	DO5 OBSERVACIONES	DO6 OBSERVACIONES	DO7 OBSERVACIONES
1. A la fecha ¿ se encuentra en operación el proceso desconcentrado referido en la cédula	NO Debido a que el proceso aun no baja a la DO	NO Se requiere que la DO indique el No. de trabajadores administrativos adscritos a la misma	NO No se lleva a cabo el proceso	NO No se cuenta con el software para su atención, la Unidad sigue atendiendo directamente a los planteles	NO Las escuelas continúan entregando directamente en la CSES	NO El proceso continúa centralizado, solo opera el proceso para el personal que labora en la propia DO	NO Se requiere visto bueno de la Dirección General de Personal
2 Y 3 ¿(Existe un encargado del proceso-que coordine, reparte y mejore la funcionalidad del mismo); si su respuesta anterior fue positiva, indique el nombre del encargado correspondiente	NO Debido a que el proceso aun no baja a la DO	NO No se lleva a cabo	NO No se lleva a cabo el proceso	NO No se lleva a cabo el proceso en la DO	NO No se ha desconcentrado esta actividad	NO Aún no se ejecuta el proceso	NO No se lleva a cabo el proceso
4. ¿El encargado referido recibió la capacitación necesaria para desarrollar su trabajo?	Ninguno	NO No se lleva a cabo	NO No se lleva a cabo el proceso	NO No se ha dado ningún Tipo de capacitación al respecto	NO No hubo capacitación, no se realiza el proceso	NO No hubo capacitación	NO No se lleva a cabo el proceso en la DO
5. A la par del proceso desconcentrado, ¿se entregó a la DO la matriz de actividades, formatos, manuales, anexos y demás elementos complementarios para la operatividad del mismo?	SI Falta capacitación y el programa del proceso	SI Falta capacitación, programa y distribución de premios	NO No se lleva a cabo el proceso	SI Es una carpeta que contiene el diagrama del proceso, su descripción y formatos. El proceso lo maneja completo nivel central	NO No se ha recibido el proceso	NO Solo se recibió la carpeta de procedimientos pero el proceso se sigue llevando centralizado	SI Se proporcionará copia de los procesos desconcentrados
6. Una vez desconcentrado el proceso, ¿se consideró algún tipo de comunicación (folletos, dígitos, folios), para informar a sus usuarios sobre el nuevo esquema operativo del mismo?	NO Debido a que el proceso aun no baja a la DO	NO No se lleva a cabo	NO No se lleva a cabo el proceso	NO Se proporciona información en la reunión de Inspectores directivos	NO No se ha recibido el proceso	NO Porque se trabaja el proceso para las escuelas	NO No se ejecuta este trámite
7. Desde una perspectiva orientada hacia la Dirección por Calidad ¿diferencia el proceso desconcentrado algún mecanismo para que sus usuarios expresen sus quejas, opiniones, etc?	NO Debido a que el proceso aun no baja a la DO	NO No se lleva a cabo	NO No se lleva a cabo el proceso	NO Mediante buzón	NO No se ha recibido el proceso	NO Porque se trabaja el proceso para las escuelas	NO No se ejecuta este trámite
8. A la fecha, ¿dispone la dirección operativa de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y/o de factor humano necesarios para la funcionalidad del proceso?	SI Al momento de laborar en el proceso	SI	NO No se lleva a cabo el proceso	NO No se cuenta con los recursos mínimos necesarios para la operación del proceso	NO Falta personal y infraestructura	NO El proceso se sigue llevando en la CSES	NO No se ejecuta este trámite
9. respecto al factor humano ¿cabe usted el total de personas adscritas a nivel central que fueron desconcentradas para la atención y funcionamiento del proceso?	NO Debido a que el proceso aun no baja a la DO	SI 0	NO No se lleva a cabo el proceso	NO No se atiende el proceso en la DO ni existe personal desconcentrado para su atención	NO Ninguna persona fue desconcentrada	NO No hay acuerdo	NO No se ejecuta este trámite
10. Con relación a la pregunta anterior ¿el total de personas desconcentradas cuenta a la fecha con la orden de presentación y demás documentos que formalizan su reubicación?					Ninguna		
11. Para el caso de algún faltante, indique las acciones que se acordaron con el director operativo	Autorización para recibir el trámite en la DO	Autorización de la DO para poder operar el proceso, capacitación y programa de cómputo	Autorización de la DO para poder operar el proceso, capacitación y programa de cómputo	Recurso humano	Autorización de la DO para poder operar el proceso y capacitación	Faltan 2 personas para la ejecución del proceso	Conoce el total de personas adscritas a la DO. Sujeta a la calendarización y al total de premios establecidos
12. ¿Hasta qué porcentaje considera el proceso desconcentrado la automatización de toda su operación?	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
13. En términos generales, redacte brevemente un informe sobre la situación actual que, según su apreciación, guarde el proceso, en su dirección operativa.						a) Aún no se ejecuta este proceso	a) Aún no se ejecuta este trámite

Conclusiones.

La desconcentración administrativa es una forma de organización, que parte del estudio y análisis de las necesidades colectivas del Gobierno Federal por ser más eficiente en la utilización de los recursos que dispone hacia la sociedad mexicana, como también de las demandas que emanan de ella, es necesaria y esencial en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

Ya están desconcentrados los cinco procesos en las siete direcciones operativas.

Únicamente dos procesos ya están operando en las siete Direcciones Operativas, (Expedición y refrendo de credenciales y Registro de Filiaciones y Refiliaciones)

Existen carencias de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, financieros y factor humano en todos los procesos, dando como resultado la falta de operatividad en algunas Direcciones Operativas, no se cumple con el objetivo final de la desconcentración administrativa (acercar los servicios administrativos y satisfacer las demandas del público usuario).

Subsanar todas las carencias en los procesos de las Direcciones Operativas, es parte medular para la operatividad de los mismos, para esto la Subdirección de Administración y Personal que forma parte de Coordinación Sectorial de Educación Secundaria que representa al Órgano Central, juega un papel importante en el perfeccionamiento del proceso administrativo ya que deberá evaluar el desarrollo de los procesos.

En ninguno de los cinco procesos examinados y tampoco en ninguna de las siete Direcciones Operativas, se llevaron a cabo pruebas piloto, que permitiera tener una visión real de la operatividad o funcionalidad antes y después de su implementación. La Encuesta Diagnóstica señalada en las páginas 82, 83 y 84 la cual se utilizó en el cuerpo de esta tesis, sirve como prueba piloto ya que podrá adecuarse o complementarse, utilizándose como una herramienta para cada proceso ya que toma en consideración aspectos de Diagnóstico,

Evaluación y Autoevaluación. Así también estas pruebas piloto se necesitan aplicar en forma periódica en las Direcciones Operativas por parte del Órgano Central.

Realizar actividades periódicas de supervisión con el propósito de hacer evaluaciones cualitativas y cuantitativas en cada uno de los procesos, siendo responsabilidad del Órgano Central y de cada Dirección Operativa.

Desde el punto de vista de dirección de calidad, los procesos no debieron desconcentrarse por no tomar en consideración todos los recursos mínimos necesarios para su operatividad, siendo necesario haber realizado un análisis de todos los recursos o la falta de alguno de los factores.

La sistematización de cada uno de los procesos es parte fundamental para poder otorgar servicios de calidad al público usuario, ya que el crecimiento acelerado de la población y la dimensión territorial de esta ciudad, no permite que el traslado de vehículos y personas sea de forma rápida para ir de un lugar a otro, que redunde en tiempos perdidos para realizar un trámite que en ocasiones es necesario asistir más de una vez, así también, la falta de difusión oportuna de las Direcciones Operativas para atender algún servicio por falta de personal o recursos necesarios. Con la creación de un portal de Internet que sirva inicialmente para conocer los requisitos necesarios que incluyan formatos para que previamente se requirieran y los tiempos de respuesta (aceptación o rechazo) por decir algunos, sería el inicio de altos beneficios para los demandantes y los educandos.

Así también, ningún proceso se retroalimenta, por no contar con medios que permitan valorar la eficiencia y eficacia de los mismos, en dichas direcciones operativas.

La certificación de los procesos por normas internacionales, es resultado de otorgar servicios de calidad reflejándose con ello un buen desarrollo en las actividades que interactúan en el proceso, certificar cada uno de los procesos es de suma importancia ya que con eso se demuestra al exterior (público usuario, sindicato, secretarías, organismos internacionales y países) de la Coordinación que se es capaz de actualizar y modernizar la

forma de administrar las instituciones que depende en gran medida de la visión que tengan los funcionarios de la (SEP) desde la Secretaria del ramo, Administrador Federal y así sucesivamente hasta el responsable del proceso en cada Dirección Operativa, por alcanzar la calidad de los servicios. Por ejemplo, el único proceso que se encuentra certificado en ésta Coordinación Sectorial, es el de Certificación de Estudios el cual se otorga por el Departamento de Control Escolar, que desde el año 2005 obtuvo ese reconocimiento.

Por ende y como colofón de esta investigación se puede concluir que la desconcentración de los procesos administrativos de la Subdirección de Administración y Personal, sólo coadyuvará en la atención y mejora del servicio a sus usuarios, si se consideran los aspectos cualitativos y cuantitativos ya señalados en el resumen de la investigación de campo.

En caso contrario, dicha desconcentración no sólo retrasará la operatividad de la estructura organizacional de la Coordinación Sectorial, sino que corre el riesgo de aumentar el proceso burocrático de la Subdirección en comento, incrementándose de tal forma la utilización de recursos, contraponiéndose a los propios fundamentos de la misma desconcentración.

Asimismo, la falta de supervisión y en su caso modificación de los procesos desconcentrados, puede llevar todo el proceso de desconcentración hacia un mecanismo heterogéneo, en donde, por la falta de sistematización, cada dirección operativa ofrezca sus servicios de manera distinta, alterando la uniformidad que se pretende a desconcentrar funciones.

En suma, este primer intento de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria por ser más eficiente en su trabajo, marcará la pauta para hacer de futuros intentos una práctica de éxito o fracaso.

BIBLIOGRAFÍA

Introducción a la Teoría General de la Administración

Idalberto Chiavenato

Editorial Mc. Graw Hill

2002

La Reforma de la Administración Pública

Ricardo Uvalle Berrones

Editorial Instituto de Administración Pública del Edo. de México A.C.

2003

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Editorial Porrúa

2001

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

México, Poder Ejecutivo, Diario Oficial

2006

La Reforma Administrativa

Alberto Salinas

Editorial F.C.E.

1975

Federalismo y Municipio

Roberto Ortega Lomeli

Editorial F.C.E.

1994

Administración Pública para el Desarrollo Integral

Jiménez Castro Wilburg

Editorial Limusa

1987

Derecho Administrativo

Andrés Serra Rojas

Editorial Porrúa

2003

Derecho Administrativo

Gabino Fraga

Editorial Porrúa

2003

Administración Pública Federal. La Nueva Estructura

Jacinto Faya Viesca

Editorial Porrúa

1979

Nociones de Derecho Positivo Mexicano
Floresgómez González Fernando
Editorial Porrúa

Teoría del Estado
Porrúa Perez Francisco
Editorial Porrúa
1997

Organización y Métodos de la Administración Pública
Gustavo Quiroga Leos
Editorial Trillas
1987

Elementos de Derecho Administrativo
Delgadillo Gutierrez Luis
Editorial Limusa
1989

El Estado en la Sociedad Mexicana
Saldaña H. Adalberto
Editorial Porrúa
1981

Estudios Jurídicos sobre la Nueva Administración Pública Mexicana
Ruiz Massie Francisco
Editorial Limusa

Administración de Empresas Públicas
Banco Interamericano de Desarrollo
Editorial Limusa
Volumen 1
1979

Tratado de Administración General. Desarrollo de la Teoría Administrativa
Galván Escobedo José
Editorial Trillas
1981

Guía para la Desconcentración y Modernización
Antonio Argüelles y José Antonio Gómez Mandujano
Editorial Porrúa
1994

Teoría de la Organización para la Administración Pública
Michael M. Harman y Richard T. Mayer
Editorial F.C.E.
1999

Empresa Pública
Jorge Ruíz Dueñas
Editorial F.C.E.
1988

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
1992

Ley General de Educación
México, Poder Legislativo, Diario Oficial
1993

Programa Nacional de Educación
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
2001-2006

Algunos Elementos para un Programa de Consolidación de la Desconcentración de la
Coordinación Sectorial de Educación Secundaria
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
2003

Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
2001-2006

Agenda Institucional 2003-2006 de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
2003-2006

Prontuario Estadístico de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
2005-2006

Plan Anual de Trabajo de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
2006-2007

Proyecto de Desconcentración
México, Poder Ejecutivo, S.E.P.
2004

Plan Anual de Trabajo de la Coordinación de Prestaciones y Servicios al Personal
México, Poder Ejecutivo S.E.P.
2005

Diario Oficial de la Federación.
México, Poder Legislativo
21-01-2005