



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA CAPACITACIÓN EN LA SISTEMATIZACIÓN DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA  
MEJORA EN EL SERVICIO PÚBLICO.  
EL CASO DEL ÁREA DE PERSONAL DE LA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL

T E S I S A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)  
P R E S E N T A  
LILIANA JAQUELINE RODRÍGUEZ DÍAZ

ASESORA:  
MTRA. MARÍA DE JESÚS ALEJANDRO QUIROZ



MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

---

***Dedico este trabajo a las personas que están presentes en mis pensamientos, en mi corazón y que me han acompañado en momentos importantes en el trayecto de mi vida:***

A Dios, por haberme dado la oportunidad de existir y sentir siempre su compañía.

A mi madre Martha, por que sin ella no sería lo que soy, por su amor, sus invaluable consejos y enseñarme a vivir siempre apegada a los valores universales.

A mis hermanos Oscar y Edgar, por el cariño que nos une y su apoyo incondicional.

A mis abuelitos Isidro (t) y Luz, porque al predicar con el ejemplo me demostraron todo su amor, valor y la fe en Dios.

A mi princesa Lizeth, por ser mi alma gemela.

A Bety y Felipe, por ese cariño y apoyo demostrado.

A mis tíos Francisco, Luz, Zacarías, Celia, José, Juan, Isidro, Vicente, Teresa, Rosa, Delfino, Salvador, Luis, por creer en mí.

A mi ahijada y cómplice Vanessa, sigue adelante tu puedes.

A mis primos y cómplices de la vida, Edith, Rosita y Juan.

A ti Andrés, por compartir conmigo tu persona, tus proyectos, tus sueños, tus temores, tus ganas de vivir, tu sentido del humor, tus éxitos y tú vida.

A la Mtra. Ma. Isaura Prieto, por ser ejemplo de entrega, dedicación y amor al trabajo.

A Euge, por su amistad, calidad humana y profesional, y por darme la oportunidad de ser parte de su equipo.

A mis grandes amigos y compañeros de batalla, Sandra, Lupita, Paty Espinosa, Dzoary, Marcela, Nancy, Soco, Aurea, Erika, Miguel, Benjamín, Mauricio, Edmé, Yazmín, Susy, Juan C. e Isidro por brindarme su apoyo incondicional.

A Adrián, por el tiempo y apoyo para la realización de este trabajo.

A Carmelita Pineda, Paty Loeza, Rocío Uribe y Angelitos Haddad, por sus consejos y cariño.

Al Lic. Ramiro Álvarez, por su paciencia, por compartir conmigo sus saberes y apoyo incondicional.

---

A mi asesora la Mtra. Ma. de Jesús Alejandro, por sus invaluable consejos.

A mis sinodales los Mtros. Eduardo Guerrero, Miguel Ángel Márquez y Gabriel Campuzano, por dedicar parte de su vida a la noble labor de la docencia y por sus atinados consejos e indicaciones para concluir este trabajo.

A todas aquellas personas que saben que hemos compartido momentos únicos.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por haberme permitido ser parte de ella.

Y por siempre a la Universidad Nacional Autónoma de México, por abrirme las puertas al saber científico y humanístico, por todo lo que me ha brindado y me sigue brindando.

*Liliana J. Rodríguez Díaz*

---

## **ME GUSTA**

Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo que hay que hacer y que lo hace.

Me gusta la gente con capacidad para medir las consecuencias de sus acciones, la gente que no deja las soluciones al azar.

Me gusta la gente justa con su gente y consigo misma, pero que no pierda de vista que somos humanos y nos podemos equivocar.

Me gusta la gente que piensa que el trabajo en equipo entre amigos, produce más que los caóticos esfuerzos individuales.

Me gusta la gente que sabe la importancia de la alegría.

Me gusta la gente sincera y franca, capaz de oponerse con argumentos serenos y razonables a las decisiones de un jefe.

Me gusta la gente de criterio, la que no traga entero, la que no se avergüenza de reconocer que no sabe algo o que se equivocó.

Me gusta la gente que, al aceptar sus errores, se esfuerza genuinamente por no volver a cometerlos.

Me gusta la gente capaz de criticarme constructivamente y de frente, a éstos les llamo mis amigos.

Me gusta la gente fiel y persistente, que no desfallece cuando de alcanzar objetivos e ideas se trata.

Me gusta la gente que trabaja por resultados.

Con gente como ésta, me comprometo a lo que sea, ya que con haber tenido esa gente a mi lado me doy por bien retribuido.

**Mario Benedetti**

## INDICE

### **“LA CAPACITACIÓN EN LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA EN EL SERVICIO PÚBLICO. EL CASO DEL ÁREA DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA SEP”.**

	Pág.
<b>Introducción</b>	2
<b>CAPITULO I</b>	
<b>El Estado y la Administración de Personal</b>	
1.1 El Estado	5
1.2. El Gobierno	7
1.3. Administración Pública	9
1.4 Administración de Calidad	17
1.5 La Administración de Personal	24
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Principales procedimientos que se realizan en el Área de Personal de la Dirección de Educación Inicial</b>	
2.1 Secretaría de Educación Pública y Administración Federal de Servicios Educativos para el D.F.	29
2.2 La Dirección de Educación Inicial	32
2.3 Principales funciones	33
2.4 Procedimientos en materia de personal	36
<b>CAPITULO III</b>	
<b>Sistematización de los Procesos Administrativos del Departamento de Personal de la Dirección de Educación Inicial</b>	
3.1 Capacitación al Personal de la Organización	40
3.2 Sensibilización al manejo de Sistemas Informáticos	47
3.3 Implementación de los Sistemas Informáticos en apoyo a la Administración de Personal en la Dirección de Educación Inicial	55
 <b>Conclusiones</b>	 64
 <b>Fuentes</b>	 69

## Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo de estudio el área de personal de la Dirección de Educación Inicial de la Secretaría de Educación Pública, en relación a los principios y fundamentos de la administración de personal y la capacitación del factor humano en un contexto de calidad y cambio.

La Administración de Personal es necesaria en todas las organizaciones y en todos los niveles, ya que entre otros muchos aspectos fomenta el trabajo en equipo, las metas comunes y la profesionalización del personal, todo esto apoyado en un sistema informático; su conocimiento y aplicación es de suma importancia y validez, puesto que una buena administración de personal siempre dará excelentes resultados para el desarrollo, eficacia y eficiencia de la organización.

Es por eso que una de las funciones de la administración de personal es obtener el mejor aprovechamiento de las capacidades, habilidades potenciales y experiencias del capital humano que labora en el sector público, puesto que la eficacia y la eficiencia en la gestión en la Administración Pública depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el Gobierno.

El hecho de ser un área encargada de administrar personal, le permite dirigir un cambio planeado, que implique la modernización del sistema u organismo, aprovechando las nuevas tecnologías, tomando en cuenta las contingencias que van sucediendo en el medio ambiente. Para que estos cambios se puedan dar, se debe capacitar al personal en forma adecuada para obtener el mayor nivel de aprovechamiento y consecuentemente el logro de los objetivos que se persiguen.

Sin embargo, no sólo es necesaria la implementación de la tecnología y la sistematización de los procedimientos administrativos, sino que es la actitud, la parte fundamental para que se pueda dar este cambio; el comportamiento de los

---

trabajadores hacia los medios informáticos para el cumplimiento de sus actividades, reconocerlos como una herramienta que facilita su trabajo.

Por otro lado, una vez que el personal sea sensibilizado y capacitado para el uso y manejo nuevas tecnologías, se les impulsara para operar los procedimientos propios de su área de adscripción con el propósito de que brinden un servicio de calidad.

La investigación se desarrolla en los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 se presenta la noción del Estado, sus características y elementos que lo conforman, así como los límites de éste en las sociedades modernas. Asimismo, se hace mención del Gobierno el cual detenta la autoridad sobre la sociedad.

Por otro lado, se desarrolla la noción de la Administración Pública, los diferentes conceptos vistos desde su ámbito de acción, su importancia en los Estados Modernos, alcances, finalidad y marco jurídico, ubicando así el objeto de este estudio en el contexto y quehacer de la Administración Pública Federal.

Asimismo, en este capítulo se retoma la Administración de Personal, con sus características, alcances, marco jurídico y su funcionamiento; se destaca el trascendente papel del capital humano como agente del cambio para la prestación de los servicios eficientes y oportunos, ya que por medio del servidor público, en su actitud y aptitud, se puede mejorar la función pública.

En el capítulo 2 se presenta un esbozo general de lo que es la Dirección de Educación Inicial dentro de la Secretaría de Educación Pública, el por qué, para qué y para quién existe, sus atribuciones y funciones, de manera específica se retoma el área de personal y los principales procedimientos que operan en la materia.



---

En el tercer y último capítulo se trata el tema concreto de la capacitación al personal de la organización, como detonante importante para que una organización logre el crecimiento intelectual y sobre todo el personal cuente con los conocimientos para desempeñar mejor sus funciones.

Parte importante en este estudio de caso es la sensibilización al personal para que facilite su trabajo apoyándose en el manejo de las computadoras, ya que aquí se plasma la necesidad de un cambio en la organización; los Programas Institucionales existentes que tratan este tema, las fases por las cuales pasa el servidor público al resistirse al cambio y su aceptación a las nuevas formas de trabajo.

Adicionalmente, se aborda de manera particular el área de Servicios al Personal de la Dirección de Educación de Inicial, que constituye nuestro objeto de estudio. Se analizan las formas de trabajo anterior y la actual, para así proponer los esquemas que contribuyen a mejorar los servicios que se proporcionan.

Asimismo, para que esto se cumpla, se deben buscar métodos para mejorar la relación entre el Estado y la Sociedad, tomando en cuenta que en la actualidad ésta va modificando su relación con el Estado, el Gobierno y la Administración Pública; es decir, pasa de ser una sociedad pasiva y empieza a exigir tanto servicios de mejor calidad como un comportamiento menos arbitrario e ineficaz por parte de los servidores públicos.

---

## CAPÍTULO I

### El Estado y la Administración de Personal

#### 1.1 El Estado

En el análisis del Estado se debe tomar en cuenta que es hasta la época contemporánea cuando surge tal y como se le conoce, debido principalmente a la evolución que ha tenido la humanidad, a los diferentes modelos políticos y a los avances tecnológicos que deben responder a las necesidades de estos cambios.

Para Andrés Serra Rojas, el Estado “es una obra humana, una obra colectiva creada para ordenar y servir a la sociedad, su existencia se justifica por los fines que históricamente se le han asignado. El Estado existe para realizar estos fines y existe en cuanto se le encomienden estos fines.”<sup>1</sup>

Generalmente se entiende por Estado el territorio en el que viven determinado grupo humano o comunidad y bajo un poder de mando o dominio. De los elementos que forman el Estado el más importante es el poder soberano, ya que es por medio de la soberanía que puede realizar su cometido esencial, el bienestar de la sociedad.

La actividad del Estado se origina en el conjunto de operaciones, tareas o facultades para actuar ya sea jurídicas, materiales y técnicas que le corresponden como persona jurídica de derecho público y realizadas a través de la Administración Pública.

---

<sup>1</sup> SERRA Rojas, Andrés. “Derecho Administrativo, Tomo I”, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1983, pp. 19-20.

---

De acuerdo con Eduardo García Máynez, “el Estado es la organización jurídica de una sociedad bajo un poder de dominación que se ejerce en un determinado territorio.”<sup>2</sup>

Mientras que para Arnaldo Córdoba, “el Estado moderno constituye el resultado del acuerdo de voluntades de todos los individuos integrantes de la sociedad. En los hechos el moderno nace como resultado de una revolución política cuyo objetivo es la igualdad jurídica de los individuos.”<sup>3</sup>

Para Max Weber, “el Estado es una comunidad humana dentro de los límites de un territorio determinado, ya que éste es un elemento que lo distingue, la cual reclama para ella – con el triunfo asegurado – el monopolio del uso legítimo de la fuerza física.”<sup>4</sup>

Por lo anterior, el Estado es la obra máxima en cuanto a la comunidad o sociedad en la que vive el hombre, si bien es cierto es hasta la época moderna en que el Estado cobra forma y sentido como se le conoce actualmente.

Otra característica del Estado es la soberanía que posee frente a otros Estados y que sustenta relaciones de igualdad entre los mismos.

El Estado es el depositario de la voluntad individual de toda la sociedad, y es por ello que tiene el dominio sobre ella y lo faculta a actuar en el sentido de buscar la sobrevivencia de la misma.

Por tal razón el Estado tiene funciones y atribuciones específicas, personalidad jurídica, poder de decisión, suma de voluntades, otorga servicios, se autorregula, tiene instituciones, etc., pero para que éste pueda lograr su labor se apoya en una estructura llamada Gobierno.

---

<sup>2</sup> GARCÍA Máynez, Eduardo. “Introducción al Estudio del Derecho”, México, Ed. Porrúa, 1985, p.98.

<sup>3</sup> CÓRDOBA, Arnaldo. “Sociedad y Estado en el Mundo Moderno”, México, Ed. Grijalbo, p. 34.

<sup>4</sup> WEBER, Max. “La Política como Vocación”, México, Ed. Tremia, 1986, p.11.

## 1.2 El Gobierno

El Gobierno es el grupo de personas que tienen autoridad delegada por la propia sociedad en forma legal mediante representación, con la finalidad de dirigirla, según el sistema político de que se trate.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos precisa en el Artículo 40 acerca del Gobierno, y señala lo siguiente:

“Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente en su régimen interior, pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental”.<sup>5</sup>

Para Norberto Bobbio, el Gobierno “es el órgano encargado de imponer las reglas de la conducta y de tomar las decisiones necesarias para mantener la unidad entre los diversos miembros de una determinada comunidad.”<sup>6</sup>

En tanto que para Andrés Serra Rojas, “el Gobierno está integrado por aquellos que en un país detentan de una manera general el poder o el grupo de ministros que en el régimen parlamentario son solidariamente responsables ante el parlamento y son realizadores de las políticas del parlamento.”<sup>7</sup>

En los Estados Unidos Mexicanos, el Gobierno se organiza de la siguiente forma:

De acuerdo al Artículo 40 de la Constitución Política, “México es una República Federal; el Estado Federal es una unión entre diversos estados que ceden parte de su autonomía a un poder central tratando de que la unión sea permanente.”<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Ed. ALCO, 2007, p. 12.

<sup>6</sup> BOBBIO, Norberto. “Estado, Gobierno y Sociedad”, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1991, p.49.

<sup>7</sup> SERRA Rojas, Andrés. “Ciencia Política”, México, Ed. Porrúa, 1988, p. 246.

<sup>8</sup> Constitución Política. Op. Cit. P. 46

---

La organización política del país se sustenta en los ámbitos Federal, el Estatal y el Municipal. Este último, es la base de la organización política y de la división territorial de los Estados Unidos Mexicanos.

El Artículo 49 de la Constitución Política dice: “El supremo poder de la Federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

El Poder Legislativo, legisla (hace leyes), el Poder Ejecutivo Federal administra y ejecuta las leyes, asimismo vigila su cumplimiento por parte de la sociedad, mientras que el Poder Judicial, vigila el cumplimiento cabal de las leyes emanadas del Congreso de la Unión.

No podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión conforme a lo dispuesto en el Artículo 29.

En ningún otro caso, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo del Artículo 131, se otorgarán facultades extraordinarias para legislar”.<sup>9</sup>

Por lo anterior, se afirma que el Gobierno está integrado por los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Regularmente se suele confundir al Estado con el Gobierno, sin embargo con lo expuesto anteriormente se puede considerar que el Estado es el todo y el Gobierno uno de los elementos que lo conforman, es el brazo que toma decisiones.

En tal sentido, Wilburg Jiménez Castro, afirma que” la palabra Estado designa la organización política en su conjunto, en su completa unidad formada por los diversos elementos que lo constituyen. En tanto que Gobierno se utiliza para

---

<sup>9</sup> Constitución Política Op. Cit. p. 49.

---

designar el conjunto de poderes públicos, de los órganos a quienes se atribuye el ejercicio supremo de la soberanía.”<sup>10</sup>

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y considerando que el Gobierno es el conjunto de poderes públicos, es preciso fijar la atención en el Poder Ejecutivo Federal, ya que de éste parten las instituciones del servicio público que son las encargadas de llevar a cabo las políticas públicas, a través de la Administración Pública en una de sus formas más concretas y visibles.

### **1.3 Administración Pública**

La Administración Pública es una organización especial que cumple y desarrolla funciones propias. Esta organización es el conjunto de instituciones, procesos administrativos y recursos jurídicos que la convierten en un ente especial.

La Administración Pública es el vehículo mediante el cual se lleva a cabo el modelo político de un país, “porque la administración pública esta dotada por la legitimidad y autoridad otorgada por nuestra carta magna”.<sup>11</sup>

La Administración Pública es una estructura política-jurídica reconocida en la Constitución Política, ya que en su Artículo 69 ordena al Presidente de la República informar al Congreso de la Unión, el Estado que guarda la Administración del país, mientras que en su Artículo 90 expresa que la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso.

De acuerdo al régimen de Gobierno de la República Mexicana, la Administración Pública se organiza y desenvuelve en los tres ámbitos de acción que son el federal, estatal y el municipal.

---

<sup>10</sup> JIMÉNEZ Castro, Wilburg. “Administración Pública para el Desarrollo Integral”, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1986, p. 161.

<sup>11</sup> CASTELAZO, José R. “Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público”, México, Instituto Nacional de Administración Pública PRAXIS 76, 1985, p. 3.

---

La Administración Pública ha evolucionado en el transcurso de la historia hasta alcanzar el estadio que guarda en la actualidad; es decir, trata de conseguir la optimización en todos los aspectos económicos, sociales y jurídicos.

Sin embargo, en el inicio de esta evolución, fueron los cameralistas los que empezaron este estudio sistemático, racional y organizado de la administración y la economía para profesionalizar el servicio público.

Es a partir de este momento que el estudio de la administración toma importancia para el beneficio común.

Fue Carlos Juan Bautista Bonnin, quien inició el estudio científico de la época moderna de la administración, en su obra titulada “Principios de Administración Pública”, se da a la tarea de comprobar los principios de la administración, ordenarlos y clasificarlos, además de demostrar sus límites, ya que para él la administración es ciencia y arte.

“Es ciencia en el sentido de que aclara las relaciones sociales y se funda en principios fundamentales y fijos; y es arte porque lleva a la práctica la teoría y las leyes se aplican concretamente”.<sup>12</sup>

A continuación se mencionan los elementos de la administración que son naturales, universales y fijos:

- La administración nació con la asociación de la comunidad.
- La conservación de esta asociación es el principio de la administración.
- La administración es el gobierno de la comunidad
- La acción social es su carácter, y su atribución la ejecución de las leyes de interés general.

---

<sup>12</sup> BAUTISTA Bonnin, Carlos Juan. “Principios de Administración”. En la Revista de Administración Pública, Edición Especial en Memoria del Maestro Gabino Fraga, citado en la Revista del Colegio. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. Año II, Núm. 4, Octubre de 1990, pp. 31 y 45.

---

Para Omar Guerrero, Bonnin fue el fundador de la Ciencia de la administración, con su obra comprendió los principios de la Administración Pública en 1808, ya que en esta estableció los principios generales para el mundo moderno y trascendió porque su ciencia no sólo fue del propio Bonnin de los franceses, sino de toda Europa e incluso América.

De acuerdo con lo anterior y considerando que nacía una ciencia que evolucionaba a la par con los diversos estadios de la sociedad, resultando ello benéfica ya que se manifestaba en el otorgamiento de los servicios públicos indispensables para el bienestar público.

La Administración Pública como el conjunto de órganos depende del Poder Ejecutivo, que es el brazo ejecutor del Estado para satisfacer las demandas y necesidades sociales de la población. Sin ésta, la sociedad no funcionaría adecuadamente, ya que como motor de la economía nacional y dentro del marco legal expresado en la Constitución Política, la finalidad del servicio público es el interés social.

En el caso de la Administración Pública en el ámbito Federal del Estado Mexicano, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala que está conformada por las siguientes Secretarías de Estado para su funcionamiento:

Secretaría de Gobernación, Secretaría de Energía, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de la Reforma Agraria, Secretaría de Marina, Secretaría de la Función Pública, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Economía, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Turismo, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de Salud, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de



---

Desarrollo Social, Secretaría de Seguridad Pública, Presidencia de la República y Procuraduría General de la República.

Es por esto que la Administración Pública cumple la actividad administrativa encomendada al Estado para que ésta pueda lograr sus fines, y es en el Gobierno de quien se apoya para ejecutar todos los procedimientos que de estos emanen de manera coordinada y regularlas con las funciones legislativas y judiciales.

“Woodrow Wilson, en su artículo “El estudio de la administración”, dice que esta es la parte más ostensible del Gobierno, es el gobierno en acción. Asimismo, menciona que la Administración Pública está fuera de la esfera política, no debiendo tolerar que la política maneje las oficinas administrativas.”<sup>13</sup>

En ese sentido, se considera que al profesionalizarse el servidor público, éste puede coadyuvar a la función administrativa sin que ésta se interrumpa cuando se da cada cambio de administración, independientemente de su tendencia política.

Sin embargo, Marshall E. Dimocck en el estudio de la Administración Pública refiere lo siguiente: “la sustancia del conocimiento técnico de un campo, que capacita al administrador para llevar a cabo el logro con éxito de los programas públicos son el como, y la unión de estos dos elementos conforman lo que se llama administración”.<sup>14</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores y considerando que las capacidades técnicas; es decir, el conocimiento tecnológico y los diferentes principios que en su conjunto llevan al éxito de los programas económicos, sociales o de cualquier índole no se llevarían a cabo sin el esfuerzo y la cooperación del personal.

Por lo tanto, los servidores públicos son el elemento principal para realizar la función pública.

---

<sup>13</sup> MUÑOZ Amato, Pedro. “Introducción a la Administración Pública”, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1986, p. 16

<sup>14</sup> Ibidem, p. 19

---

“Max Weber describió la burocracia como un tipo ideal de estructura ideal. Con las siguientes características:

- I. “Existe el principio de áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, que generalmente están ordenadas por reglas, es decir, por leyes o regulaciones administrativas.
  1. Las actividades regulares requeridas para los propósitos de la estructura gobernada burocráticamente están distribuidas de una manera fija como obligaciones oficiales.
  2. La autoridad para dar las órdenes requeridas para el desempeño de estas obligaciones es distribuida de una manera estable y está estrictamente delimitada por reglas concernientes a los medios coercitivos, físicos, sacerdotales u otros que puedan ser puestos a disposición de los funcionarios.
  3. Se hace una provisión metódica para el cumplimiento regular y continuo de estas obligaciones y para la ejecución de los correspondientes derechos; solamente son empleadas aquellas personas que tienen la calificación generalmente regulada para servir.
- II. Los principios de la jerarquía de la oficina y de niveles de autoridad graduada significan un sistema firmemente ordenado de superior y subordinado en el que hay una supervisión de las oficinas inferiores por las superiores.
- III. El gerente de la moderna oficina se basa en documentos escritos (“los legajos”) que son guardados en su forma original o en bosquejo.

- 
- IV. La gerencia de oficina, por lo menos toda la gerencia de oficina especializada – y tal gerencia es precisamente moderna-usualmente presupone capacitación completa y experta.
- V. La gerencia de la oficina sigue reglas generales, que son más o menos estables, más o menos exhaustivas, y que pueden ser aprendidas. El conocimiento de estas reglas representa un aprendizaje técnico especial que poseen los funcionarios. Involucra jurisprudencia, o gerencia administrativa o de negocios.”<sup>15</sup>

“Max Weber en relación a la Organización burocrática dice lo siguiente:

1. “Una jerarquía de autoridad establecida con exactitud.
2. Un sólido sistema de líneas verticales de comunicación (conductos reglamentarios), que han de ser observados.
3. Una división reglamentada del trabajo, basada en la especialización.
4. Un sistema de reglas y principios, que establezca los derechos y deberes de todos los miembros de la organización.
5. Un sistema de formas de procedimiento, exactamente definidas para la realización.”<sup>16</sup>

Por lo anterior, se define una estructura como burocrática hasta el punto en que su comportamiento es predeterminado predecible, en consecuencia estandarizado (ya sea por procesos de trabajo, producciones o destrezas, sea o no centralizado). Este parece ser el hilo principal de la descripción de Weber. Se define la estructura orgánica por la ausencia de estandarización en la organización de la siguiente manera.

---

<sup>15</sup> WEBER, Max. “Economía y Sociedad”, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1998, p. 130

<sup>16</sup> Idem.

---

“Eficiencia: Necesidad de recomposición en las relaciones insumo – producto, como la maximización de su diferencia, es decir, a insumo constante obtener incrementos en el producto o, a producto constante minimizar el insumo.”<sup>17</sup>

Por ello la modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional, debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas.

En este nivel de análisis la modernización se circunscribe al ámbito de la tecnología administrativa, por lo que se considera indispensable la racionalización de recursos y el cambio a procedimientos y técnicas administrativas modernas.

A partir de esta visión se sitúa la solución del cambio y modernización en el nivel operativo. Las soluciones más comúnmente planteadas son: el redimensionamiento del aparato; es decir, achicamiento; la racionalización de los recursos humanos, técnicos, financieros, materiales y, nuevas estructuras administrativas. En este sentido las acciones modernizadoras se orientan a políticas de recorte o ajustes de plantillas de personal, supresión de oficinas e instituciones, políticas de austeridad, limitación de iniciativas y proyectos nuevos que pudieran sobrecargar la cuenta de gastos. Además, la incorporación de técnicas, procedimientos administrativos y diseños organizacionales modernos, se considera el complemento ideal de soluciones a este nivel.

Eficacia: aquí se considera la modernización como un proceso que surge de la crisis en el logro de los objetivos estatales. Desde esta perspectiva la administración pública se ha convertido en un aparato ineficaz, incapaz de alcanzar objetivos y metas propuestas en los planes, programas y proyectos estatales.

---

<sup>17</sup> CABRERO Mendoza, Enrique. Del Administrador al Gerente Público. México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1995, pp.19-21. Esta concepción prevalece a partir de Hebert Simon, “el comportamiento administrativo” (c. 1947) Ed. Aguilar, 1972, España.

---

“La visión orgánica hace énfasis en la dinámica decisoria de las organizaciones públicas, en la estructura de poder y en los juegos de intereses que condicionan el funcionamiento de la administración. Las iniciativas estatales son sistemáticamente reorientadas o interpretadas, cuando no deformadas o claramente obstaculizadas a ser procesadas por el aparato organizativo, el cual actúa con una lógica de coaliciones organizacionales que buscan reacomodos, alianzas, compromiso y negociaciones de espacios de poder e influencia. La acción final, por tanto, sería una resultante de esa dinámica interna de la estructura organizacional y podría no coincidir en nada con la iniciativa estatal original. Esta interpretación surge de planteamientos del análisis organizacional y el estudio de los procesos decisorios en organizaciones estructuralmente rígidas”.<sup>18</sup>

Sin embargo, pese a la complejidad de estos procesos y de sus ajustes o soluciones, en la realidad de las organizaciones en vías de la modernización, han dominado el escenario los planteamientos normativos – jurídicos (visión mecánica). En ellos se concibe a las organizaciones como aparatos monolíticos y mecánicos donde se funcionaría estrictamente en términos de una racionalidad legal.

Se considera que la falla en el logro de los objetivos estatales es una laxitud en los espacios decisorios, situación que deberá ser corregida con disposiciones más claras y detalladas.

Cabe preguntarse si la reglamentación y clarificación de políticas y procedimientos son soluciones suficientes para erradicar viejos vicios y estrategias de poder enraizadas en la esencia misma del sistema político – administrativo.

Burns y Stalker (1961) hicieron una contribución con el desarrollo de un modelo de formas organizacionales múltiples. “Identificaron la forma mecánica, que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, y la forma orgánica, que es casi su opuesto lógico. De esta manera, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control en forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, un ajuste continuo y redefinición de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica, un contexto de comunicaciones que involucran información y asesoría, etc. Ellos conciben las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente donde las organizaciones están insertadas, en especial en términos de tecnología que utiliza la organización”.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Véase el modelo II de Allison, G., “Essence of decisión”, Little Brown, 1981. USA.

<sup>19</sup> HALL, Richard H. “Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados”. pp.54 -55

## 1.4 Administración de Calidad.

Un cambio de cultura sobre lo que hacemos, un cambio de actitud hacia los resultados, un comportamiento hacia cambiar lo que está mal y afianzar lo que está bien, reconocer errores y manifestar aciertos, la posibilidad de suministrar lo necesario con las características fundamentales a informar con veracidad y al trabajo en equipo, son parte de la calidad.

“Para que los cambios ocurran de manera oportuna y en la dirección planeada, es preciso combinar seis factores:

- Visión. Conocer lo que somos hoy y saber lo que deseamos ser mañana;
- Habilidades. Crear mediante la capacitación un activo intelectual que nos dé las herramientas para el cambio;
- Incentivos. Establecer un marco que estimule a los miembros, reconociéndoles su dignidad y potencial intelectual;
- Recursos. Disponer de los recursos que hagan posible pasar de las intenciones a hechos concretos;
- Organización. Asignar la responsabilidad del esfuerzo a partir de las metas trazadas y;
- Planeación. Disponer de un plan que asegure la coordinación de todas las acciones y las ordene en el tiempo.”<sup>20</sup>

“Los nuevos gerentes públicos innovadores deberían hacer todo lo posible para localizar y aprovechar a otros innovadores en la organización, crear un ambiente en el que se pueda desafiar la sabiduría convencional y se admitan los errores en lugar de rechazarlos”.<sup>21</sup>

“El programa de excelencia está dirigido a elevar la calidad y asegurar el desarrollo de los recursos humanos en función de los conceptos fundamentales del control total y mejoramiento de la calidad : El sistema de evaluación de personal que además de incluir

---

<sup>20</sup> ACLE, Tomasini. “Retos y Riesgos de la Calidad Total”. p. 131.

<sup>21</sup> KLIKSBURG, Bernardo. Op. Cit. p.36

---

los parámetros normales, hace especial énfasis en la participación y desempeño individuales ; el sistema institucional de capacitación cuyo propósito es elevar y asegurar consistentemente la calidad de la capacitación, el programa de desarrollo del supervisor tiene como objetivo desarrollar de manera integral a los supervisores, afianzándolos como los líderes más importantes dentro de la empresa, tanto en su operación normal como en el movimiento de círculos de calidad ; el sistema de sucesión de puestos pretende tener suficiente personal preparado en la cultura de calidad total, para cubrir posibles vacantes y así acortar curvas de aprendizaje, asegurando una oportuna adecuación al nuevo puesto y la continuidad de los programas de trabajo.”<sup>22</sup>

Los programas de desarrollo deben contar con objetivos claros, métodos y técnicas de capacitación que oriente a las estrategias y lleve el seguimiento de los capacitados para crear grupos de mejora continua.

La sujeción de toda actividad administrativa a reglas o programas explícitamente formulados, es una condición para que la administración funcione como instrumento de ejecución y permanezca limitada al mismo tiempo en su arbitrariedad, la orientación hacia las normas se convierta en el principio dominante, desplazando a la orientación hacia el éxito de la acción.

Esta tendencia se ve reforzada por el sistema de formación y de estímulos.

La combinación de la sujeción desmesurada a las normas con la dependencia jerárquica y con las competencias estrictamente establecidas es responsable de la insuficiente capacidad de adaptación y de innovación, inhibe la aparición de impulsos de cambio y actúa como obstáculo a la implantación de reformas.

El principio jerárquico que exige obediencia de los subordinados y que hace responsables del comportamiento de éstos a los superiores, conduce a eludir la responsabilidad de los subordinados y a una desmesurada necesidad de control en los superiores. Las decisiones problemáticas suelen tender a ser empujadas o absorbidas hacia arriba en la escala jerárquica.

---

<sup>22</sup> ACLE, Tomasini. “Planeación Estratégica y Control de la Calidad Total”. pp. 210-211.

---

“El proceso de cambio en la administración implica convertir el aparato de Estado en la Administración Pública para la Democracia, según Bernardo Kliksberg mediante:

- Que el aparato estatal tenga un compromiso nacional orientado al afianzamiento de la autodeterminación y la plena soberanía nacional, lo que le exige como principal decisión la profesionalización y formación de sus funcionarios a partir de cuadros valorativos, no neutros sino a la consecución de la democracia y la autodeterminación.
- Que la Administración Pública sea capaz de responder a una verdadera democracia. Para ello debe canalizar mayores esfuerzos para dar representatividad y participación a los diversos grupos sociales en el diseño de la instrumentación de la política pública, bajo esquemas novedosos posibilitando hacia su interior la reproducción permanente del proceso democrático.
- Que el funcionamiento de la Administración Pública sea más transparente sobre todo en sus mecanismos internos de toma de decisiones, selección de alternativas o cursos de acción lo que fortalecería el juego democrático.
- Que se establezcan las bases para una Administración Pública fundada en modelos abiertos basados en la participación de los servidores públicos en todos los niveles; ello contribuiría positivamente a involucrar al personal en la solución de los problemas generando diferentes grados de creatividad, innovación, compromiso y responsabilidad. Por lo anterior, es urgente romper con el predominio de modelos burocráticos autoritarios, como estilos organizacionales de Administración Pública.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> KLISKBERG, Bernardo. ¿Cómo Transformar al Estado?, citado por Adriana Hernández Puente, Administración y Desarrollo de Personal Público, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1995, p.48



---

De esta manera, resulta urgente una nueva concepción, percepción y vivencia del quehacer público que permita de manera conjunta la mejora en el servicio público a través de:

- Vocación de servicio.
- Capacitación, impulsando la profesionalización del servidor público.
- Transparencia en la información.
- Mayor fluidez en la comunicación e información.
- Desarrollo organizacional.
- Planeación estratégica, entre otros.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se plasma la necesidad de que la Administración Pública, esté acorde con el desenvolvimiento de México. Se requiere de una Administración Pública que esté orientada al servicio, que responda con flexibilidad a los reclamos de las personas, que promueva la utilización eficiente de los recursos públicos y de cuentas claras de su destino final.

Es por esto que se impulsa la adopción desde el sexenio pasado de los Modelos de Calidad Intragob e ISO9000, ya que la Administración Pública no puede quedarse al margen de las transformaciones que se van dando en un mundo globalizado, toda vez que se rompería la sinergia requerida para impulsar en forma integral la competitividad del país, y éstos son la respuesta del Gobierno Mexicano a este reto.

Por tal motivo, es necesario transformar al Gobierno en un aparato competitivo e innovador enfocado al ciudadano y administrado con base en criterios internacionales de calidad, para ejecutar una reingeniería institucional y alcanzar un Gobierno de clase mundial, que responda actualmente a las necesidades sociales.

---

“De ahí que con la finalidad de fortalecer la interfase entre la sociedad y el sector público se requiere que este:

- Responda mejor a los nuevos requerimientos ciudadanos
- Sea más efectivo, eficiente y transparente
- Se caracterice por la sencillez de sus procesos
- Sea innovador
- Enfocado a resultados (crear valor)
- Mejore permanentemente su desempeño
- Promueva una cultura de la calidad”<sup>24</sup>

El Modelo de Calidad Intragob establecido durante el periodo 2001 a 2006, se encontraba centrado en la satisfacción de necesidades de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía.

Por tal motivo, el presente trabajo se enfoca en el Gobierno de Calidad y Digital; en los valores en la vocación al servicio; en los principios en la Calidad en el Servicio y, en la Mejora Continua.

De igual manera la norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

“Por eso la Organización debe:

---

<sup>24</sup> Modelo de Calidad Intragob, <http://innova.presidencia.gob.mx/>, con acceso 20 febrero 2006.

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto
- b) Proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”<sup>25</sup>

Asimismo, la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye entre otros, equipo para los procesos (tanto hardware como software), así como servicios de apoyo; tales como, transporte o comunicación.

Por lo tanto, una Administración Pública eficiente, moderna y accesible es el reclamo de la sociedad para el avance tanto de la productividad de la economía como en la esfera democrática que debe permear a un Estado moderno, legítimo y eficaz.

Paralelamente, “es necesario avanzar con rapidez y eficacia hacia la prestación de servicios integrados al público que eviten trámites, ahorren tiempo y gastos e inhiban la discrecionalidad y la corrupción.”<sup>26</sup>

En este sentido, Ricardo Uvalle Berrones, manifiesta que “la calidad de la Administración Pública en los años venideros, es una de las cuestiones centrales de su razón de ser.

---

<sup>25</sup> Página de Internet [www.iso.org.mx](http://www.iso.org.mx), con acceso 20 de Febrero 2006.

<sup>26</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, 2001, p. 41

---

Es una calidad donde la producción de los bienes y servicios a cargo del Estado tiene una significación pública.”<sup>27</sup>

Para que un cambio se dé, se debe primero entender que es calidad como a continuación lo definen los grandes maestros:

*“Calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado al mercado”.*

*Edward Deming*

*“Calidad es cumplir con los requisitos”.*

*Phillip Crosby*

*“La calidad se da con la producción de algo útil para usarse”.*

*Joseph M. Jurán*

*“La calidad se da cuando se logra que un servicio o producto cumpla con los requisitos de los consumidores”.*<sup>28</sup>

*Kaoru Ishikawa*

De acuerdo con las anteriores definiciones de los grandes maestros de la calidad, es notable que el elemento esencial o fundamental en todas ellas es que el servicio o producto satisfaga las expectativas de los usuarios.

Asimismo, retomando esas definiciones es posible afirmar que la dirección de un sistema de calidad a través de una metodología eficaz, se logra cuando las máximas autoridades de la organización asumen la responsabilidad del cambio

---

<sup>27</sup> UVALLE Berrones, Ricardo. “La Calidad en el Servicio Público”, Estudios Políticos. Revista de las Especialidades de Ciencia Política y Administración Pública, No. 2, Enero-Marzo de 1994, pp. 112 y 114

<sup>28</sup> Los conceptos son retomados del curso del Modelo de Dirección por Calidad, a cargo de la Sociedad Mexicana de Calidad, a servidores públicos de mando de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos, 2004.

---

hacia la calidad y son los promotores especiales en forma descendente de la misma en la institución.

La sensibilización es el paso mediante el cual se inicia el desarrollo de un sistema de calidad a través del cual el personal de la organización toma conciencia de su importancia y ventajas. La sensibilización, de igual manera, debe descender desde la alta dirección hacia los niveles más bajos de la organización involucrando a todos los miembros de misma.

De acuerdo a lo antes expuesto, se concluye que la función de la Administración Pública es la prestación de los servicios a la sociedad con equidad y calidad, mediante el uso eficiente de los recursos públicos para cumplir con las metas institucionales, la rendición de cuentas, la transparencia, el combate a la corrupción, la profesionalización del personal público, entre otros propósitos.

Para que la administración de cualquier organización, sea pública o privada, cumpla con sus objetivos, es necesario el apoyo de un componente capaz de coordinar todas las acciones que contribuyan a organizar y mejorar el quehacer del factor humano: la Administración de Personal.

### **1.5 La Administración de Personal**

El hombre por naturaleza es social, por ello se asocia en grupos o comunidades; de esta, forma al avanzar en su evolución busca una forma de organización en la que se desenvuelvan.

La sociedad en que se vive, es una sociedad de organizaciones en las que el ser humano se desarrolla, convive, educa, entre muchas otras situaciones.

---

La sociedad en su conjunto se sostiene sobre la base de las organizaciones, en todos los niveles del comportamiento social. Por ello no es concebible el desarrollo social de un país sin organización.

Al evolucionar el grado de complejidad de las organizaciones sociales, se hicieron necesarias formas racionales de coordinar a las personas; en este contexto surge el sistema de administración de personal.

Debido al gran número de definiciones sobre la administración de personal, a continuación se señalan las que consideran al capital humano como su pieza principal para la innovación y el cambio.

“La administración de personal, esencialmente tiene como finalidad asignar racionalmente los recursos humanos, mantener e incrementar el nivel de las habilidades que los mismos deben poseer conforme a la estructura orgánica y técnica de las organizaciones y sustentar en ellas cierto patrón de comportamiento, congruente con las operaciones que estas realizan para lograr sus objetivos.”<sup>29</sup>

La Administración de Personal bajo un enfoque sistémico se integra por los siguientes elementos:

- 1) Planeación de Recursos Humanos, mediante el que se determinan la cantidad y tipo de personal que requiere las organizaciones para el cumplimiento; sus fines se definen aspectos normativos en la materia, políticas generales de la institución, así como el análisis y valuación de puestos para determinar su ubicación en la estructura ocupacional.
- 2) Información, elemento que integra los registros y controles del personal, con respecto a su evolución dentro de la organización; expedientes, inventarios y estadísticas.
- 3) Empleo, fase en la que se lleva a cabo el reclutamiento, selección, ingreso y desarrollo del personal en la organización. Comprende los movimientos de alta, promoción, cambios de adscripción, licencias y bajas de personal

---

<sup>29</sup> MARTÍNEZ Silva, Mario. “La Administración Pública Federal”, Citado en Hernández Puente Adriana”, p. 113

---

en el servicio. Adicionalmente, se proporciona los servicios a que tienen derecho con motivo de su relación laboral.

- 4) Remuneraciones, comprende la administración de sueldos y salarios, sistemas de pago, generación de nóminas, aplicación descuentos y retenciones, así como pago de sueldos.
- 5) Capacitación, elemento fundamental del sistema por el que se detectan las necesidades de formación y actualización del personal y en el que se desarrollan los programas tendientes a garantizar su competencia laboral.
- 6) Motivación, mediante el que se identifica la situación y expectativas del personal en la organización; cumpla con sus tareas con eficacia y eficiencia. Se comprende a cada uno de los trabajadores para potencializar su esfuerzo y desempeño a fin de que cubran sus necesidades.
- 7) Relaciones Laborales, elemento en el que se desarrollan las relaciones jurídico-laborales y político-laborales con el personal de manera individual y colectiva con sus representantes sindicales.
- 8) Evaluación, fase en la cual se lleva a cabo el seguimiento de la operación del sistema en su conjunto.

Todas las organizaciones a su vez representan sistemas<sup>30</sup>; es decir, unidades integradas. Por tal razón, los componentes de cualquier organización, deben ser coordinados de una forma lógica y eficiente de manera que su funcionamiento sea integral en una forma total que por elementos que interactúan para alcanzar los fines para los cuales fueron creados, beneficio tanto de la propia organización como de sus miembros de manera colectiva e individual.

De esta manera se pretende presentar a la función de administración de personal no como una serie de partes sueltas donde cada uno de sus elementos se encuentre aislado, sino como un sistema en el que cada parte se interrelaciona con las otras para realizar acciones conjuntas y alcanzar sus fines.

---

<sup>30</sup> Según Ludwig von Bertalanffy, se entiende al concepto de sistemas como “un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos/energía/materia y para proveer información.

---

Cuando los elementos interactúan e interrelacionan forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes que cumplen con sus funciones, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

La concepción de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar, la limitación de las actividades; estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Las organizaciones son influidas por el entorno en el que se desenvuelven y, por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, la administración de personal constituye un sistema abierto, ya que es influida y depende de su entorno.

Los grandes retos de la administración de personal son las de encontrar y conservar hombres y mujeres idóneos y ayudar al establecimiento, adaptación y mantenimiento de condiciones de trabajo, bajo las cuales puedan ofrecer a la organización el máximo de sus potencialidades.

Como bien se dice, la administración de personal se encarga de proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar las aptitudes y actitudes del individuo para ser lo más benéficos para sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento, adaptación al contexto y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el reflejo de sus miembros.

Para Pedro Muñoz Amato, “La Administración de Personal como núcleo de la administración consiste en la selección, educación y armonización de los funcionarios para que sus actuaciones conduzcan con la mayor eficiencia posible el cumplimiento de las finalidades del Gobierno.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> MUÑOZ Amato, Pedro. “Introducción a la Administración Pública”, Tomo II, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1962, p. 20



---

“El objetivo de la administración de personal, es optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización congruente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, con la satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores”.<sup>32</sup>

Por tal razón, en el caso específico del Área de Personal de la Dirección de Educación Inicial de la Secretaría de Educación Pública, se desarrolla en forma concreta en el siguiente capítulo.

---

<sup>32</sup> Ibidem, p. 22

---

## CAPÍTULO II

### Principales procedimientos que se realizan en el Área de Personal de la Dirección de Educación Inicial

#### 2.1 Secretaría de Educación Pública y Administración Federal de Servicios Educativos para el D.F.

La Secretaría de Educación Pública fue creada el 25 de septiembre de 1921, derivado del proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal, surge ante la necesidad de cumplir con los postulados del artículo Tercero Constitucional, ya que era menester considerar una acción a nivel nacional, pues no bastaba con sólo declarar la educación gratuita, laica y obligatoria, fue necesario concebir a la instancia responsable de su ejecución.

Con ello conservó la atención directa de estos mismos servicios en el Distrito Federal.

“La misión de la Secretaría de Educación Pública, es crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad en la modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden”.<sup>33</sup>

“Su visión, es que en el año 2025 México cuente con un sistema educativo amplio, articulado, diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de la población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad, constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación. Los valores con los cuales predica esta Secretaría son: Honestidad, Responsabilidad, Honradez, Respeto, Compromiso, Integridad, Liderazgo, Actitud de Servicio, Disciplina e Igualdad”.<sup>34</sup>

Con motivo del proceso de federalización educativa realizado en el año 1992, “la Secretaría de Educación Pública transfirió a los Gobiernos de los Estados de la Federación la responsabilidad de la prestación directa de la totalidad de servicios

---

<sup>33</sup> <http://www.sep.gob.mx>, con fecha de acceso 15 de enero 2006.

<sup>34</sup> Idem.

---

de educación inicial, básica, especial, así como normal y actualización del magisterio en su ámbito de competencia.”<sup>35</sup>

La Secretaría de Educación Pública para atender su propósito de impartir educación, en el caso específico de educación inicial, proporciona servicios a infantes de 45 días de nacidos a 5 años 11 meses; para esos efectos cuenta con la Dirección de Educación Inicial.

La Secretaría proporciona también los servicios de educación inicial a través de la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa<sup>36</sup>. El objetivo del presente trabajo se centra en la Dirección de Educación Inicial especificada en el párrafo que antecede.

La Ley General de Educación publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 13 de julio de 1993, establece las disposiciones generales que regulan la educación que impartirá el Estado, Federación, entidades federativas y municipios, sus organismos descentralizados y particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.

Por la magnitud y complejidad de las tareas que corresponden a la Secretaría de Educación Pública, se concretó un proceso de reestructuración para fortalecer la atención de los servicios de educación inicial, básica y especial, así como normal y actualización del magisterio que se ofrecen en el Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de agosto de 2005. El proceso consistió en la transformación de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el DF, en Administración Federal de Servicios Educativos, creada como Órgano Desconcentrado de la dependencia, encargada de la prestación de los servicios

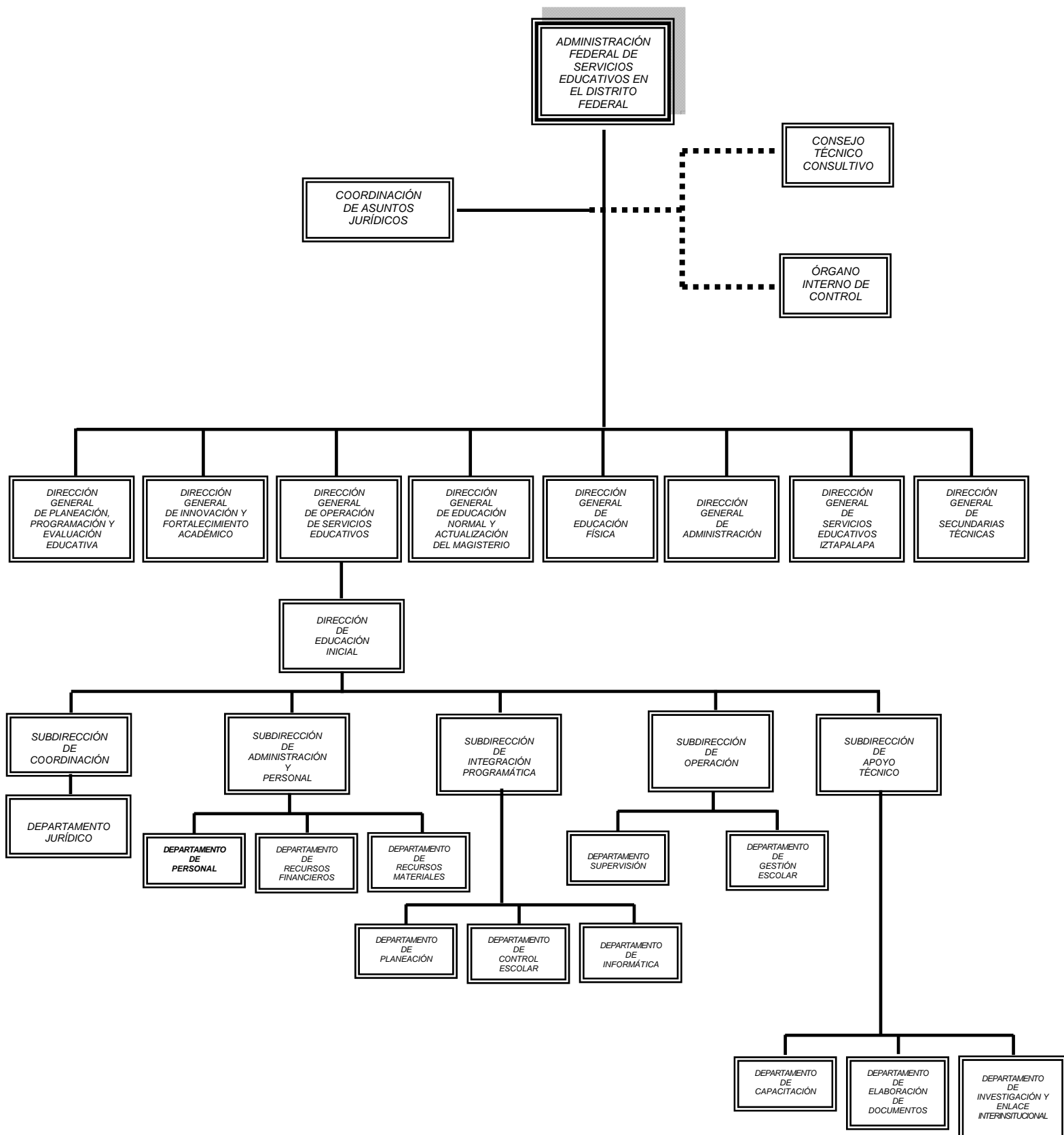
---

<sup>35</sup> Programa de Educación Inicial, SEP, México, p.38

<sup>36</sup> Con el propósito de satisfacer la demanda de Educación Básica en el Distrito Federal, a través de los sistemas formales y no formales de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y para adultos, en junio de 1993 se creó, como un proyecto piloto, la Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa. El propósito de este proyecto era desarrollar un nuevo modelo educativo con características regionales, con el fin de corregir el centralismo en la organización de los servicios educativos en el Distrito Federal y generar un nuevo esquema desconcentrado de planeación, operación y administración. La denominación cambió convirtiéndose en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI).

de educación inicial, básica, indígena, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el ámbito del Distrito Federal.

Su organización quedó de la siguiente manera:



De conformidad con lo anterior, la Dirección de Educación Inicial depende directamente de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos.

## 2.2 La Dirección de Educación Inicial

“La Dirección de Educación Inicial, es una instancia que depende de la Dirección General de Servicios Educativos en el Distrito Federal, de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, y a su vez, de la Secretaría de Educación Pública, que presta atención educativa y asistencial a niños y niñas entre los 45 días de nacidos hasta los 5 años 11 meses de edad, a través de tres modalidades: escolarizada, semi-escolarizada y no escolarizada; es decir, es un espacio donde se considera, entre otras cosas, la educación temprana de los niños y las niñas.”<sup>37</sup>

“La educación inicial tiene como propósito favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años de edad. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos.”<sup>38</sup>

La educación inicial es el primer nivel que conforma el sistema educativo nacional, y aunque todavía no es obligatorio, en la atención a lactantes y maternas, sí se le otorga la importancia debida, ya que es innegable que los primeros años de vida son trascendentales en la formación del ser humano.

En un país como México, con enormes carencias, donde las diferencias sociales son a veces dolorosas, la satisfacción de la necesidad educativa, sobre todo en este nivel es un imperativo.

Por su impacto en la formación y desarrollo de los niños y niñas menores de cuatro años a quienes atiende, y por la estrecha relación que sostiene con su éxito escolar, la educación inicial se ha constituido en un elemento de suma importancia para atender a la población infantil.

---

<sup>37</sup> [http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1\\_Direccion\\_de\\_Educacion\\_Inicial/rid/7720/\\_mto/...](http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Direccion_de_Educacion_Inicial/rid/7720/_mto/...) con acceso 20 junio 2008.

<sup>38</sup> La Historia de Educación Inicial en México, SEP, México 1992 p. 12

---

A través de los servicios de educación inicial, los niños y las niñas reciben la estimulación necesaria para potenciar su desarrollo físico, afectivo e intelectual, así como los cuidados asistenciales para preservar su salud y apoyar su crecimiento. Es tal la importancia de estos procesos, que sus beneficios permiten igualar las oportunidades para la vida y para el éxito de los niños y las niñas, en su participación posterior dentro de los servicios escolarizados.

### **2.3 Principales funciones**

La educación inicial está reconocida como parte del sistema educativo nacional en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título VI, Artículo 123, Apartados A y B. En los Artículos 15 y 16 de la Ley Federal de Educación.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública, Artículo 38, Fracción I en los incisos a y b, se establece que “corresponde a la Secretaría de Educación Pública organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas, la enseñanza inicial, preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural; así como organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con dependencias del gobierno federal... como se manifiesta en la fracción XXVII y en el Reglamento Interior de la SEP, Artículo 22, en sus cuatro fracciones.”<sup>39</sup>

A través de los servicios de educación inicial, los niños y niñas reciben la estimulación necesaria para potenciar su desarrollo físico, afectivo e intelectual, así como los cuidados asistenciales para preservar su salud y apoyar su crecimiento. Es tal la importancia de estos procesos, que sus beneficios permiten igualar las oportunidades para la vida y para el éxito de los niños y niñas en su participación posterior dentro de los servicios escolarizados.

Cabe resaltar que la educación inicial se basa en una relación interactiva e integrada entre los padres de familia y sus hijos; por lo tanto, es una educación incluyente de la familia y la sociedad. La educación inicial retoma y se vincula con

---

<sup>39</sup> Ibidem, pp. 20-22.

---

las prácticas de cuidado que se dan en la familia, por ello, el trabajo y la participación de los padres se convierte en un proceso clave para desarrollar las medidas de intervención formativa de los menores.

Para que haya hijos mejores, debe haber padres mejores, por ende, uno de los retos de la educación inicial sigue siendo la motivación para una participación continua y creciente de las madres y los padres de familia, informarles y apoyarlos para un mejor logro de su tarea formadora.

Así, ante la problemática compleja que vive la educación en todos sus niveles y modalidades a nivel mundial, México, en el Foro Mundial de Educación Dakar 2000, adquirió el compromiso de extender y mejorar los cuidados y educación de la primera infancia, especialmente para los niños y las niñas más vulnerables y en condiciones de desventaja, entre otros.

A la Dirección de Educación Inicial le corresponde enfrentar este reto de crear una nueva cultura educativa a favor de la infancia temprana, lo que significa trabajar por el reconocimiento explícito sobre la importancia de los primeros años de vida, como el cimiento para un crecimiento saludable y armonioso de los niños y de las niñas por parte de todos los sectores sociales.

Este reto se traduce en mejorar cuantitativa y cualitativamente la atención que se brinda a las y los menores, extender esta educación a los sectores sociales menos favorecidos, fortalecer las acciones orientadas al trabajo directo con madres y padres de familia, adultos que interactúan con los infantes y comunidad en general; continuar promoviendo programas educativos, de atención a la salud, de alimentación y en general de aquellos aspectos que propician el desarrollo integral de los niños, las niñas y sus familias.

En este contexto, es necesario que las modalidades no escolarizada y semiescolarizada expandan las acciones de cuidado a la infancia teniendo presente el derecho de cada niño y niña a beneficiarse de una educación que responda a sus necesidades básicas de aprendizaje en el mayor y más completo sentido del término, una educación que incluya aprender a conocer, a hacer,

---

aprender a convivir y a ser como claves de una educación para la paz y la tolerancia. En el Distrito Federal estas modalidades se han impulsado como estrategias para atender a aquellas poblaciones menos favorecidas, de los sectores geográficos llamados “urbano marginados, semirurales y rurales”, como las que se encuentran en las Delegaciones de Álvaro Obregón, Cuauhtémoc, Xochimilco, Azcapotzalco, Cuajimalpa, Álvaro Obregón, entre otras.

Los avances en educación inicial en relación con la cobertura en las modalidades no escolarizada y semiescolarizada han permitido llegar a un sector de la población que anteriormente no era considerada como susceptible de recibir este beneficio; sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, existe un amplio sector de niñas, niños, padres y madres que no han integrado a su vida cotidiana el potencial educativo que la familia y la comunidad tienen en relación con el proceso formativo. Un ejemplo de esto lo constituyen los denominados niños y niñas de la calle, entre otros.

Actualmente, Educación Inicial es una realidad mundial, indispensable para garantizar el óptimo desarrollo de los niños y las niñas. La importancia que tienen los primeros años de vida en la formación del individuo, requiere que los agentes educativos que trabajen en favor de la niñez, cuenten con conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para elevar la calidad del servicio que se ofrece.

Por consiguiente, para lograr los objetivos de la organización, se debe contar con el factor humano idóneo en cuanto aptitud y actitud para desempeñar las actividades encomendadas y así estar en la posibilidad de cumplir con las metas establecidas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, la cual es ofrecer Educación con Calidad a los educandos.



## **2.4 Procedimientos en materia de personal**

El área de personal de la Dirección de Educación Inicial, cumple con diversas funciones y procedimientos dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. Su objetivo consiste en desarrollar y administrar políticas y programas para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos, que redundará en beneficio de la organización y de los trabajadores.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

Todo procedimiento involucra actividades y operaciones del personal, el uso de recursos materiales y tecnológicos, la aplicación de métodos de trabajo y de control; todo ello, para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo del quehacer institucional.

Los procedimientos son un instrumento de información en el que se consignan de manera metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de un área de personal; en el que se describen además, los órganos y puestos que intervienen para precisar su responsabilidad ya que tiene por objeto conducir el desarrollo de las actividades a cargo del personal, proporcionando la uniformidad en el trabajo.

Dentro de sus funciones y procedimientos en el área de personal encontramos los siguientes: reclutamiento y selección de personal, contratación, remuneración, capacitación, prestaciones y servicios y motivación.

---

Para estos propósitos y en atención a los alcances de este trabajo los elementos del Sistema de Administración de Personal que se retomarán más específicamente son los de capacitación, motivación, prestaciones y servicios.

A continuación se describirán brevemente los procedimientos antes citados que en materia de personal se llevan a cabo:

El trabajador dentro de la organización es sujeto a: la expedición de su filiación; al alta en el Instituto de Seguridad de Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado ( I.S.S.S.T.E. ); en contar con el seguro MetLife; en la expedición de la asignación de la Clave Única de Registro Poblacional ( C.U.R.P.), a la asignación de beneficiarios para el Sistema de Ahorro del Retiro ( S.A.R. ); que se le otorguen servicios derivados de su relación laboral con la misma, dentro de los que destacan la constancia de servicios, credencial de identificación, hojas únicas de servicio, altas, bajas modificación de sueldos y de domicilio de personal, ante el ISSSTE, certificación de cartas poder, solicitud de préstamos a corto, mediano plazo, movimientos de personal, incidencias, licencias, basificación, etc.

Con objeto de cumplir estos objetivos y de mantener informado a su persona, más y más organizaciones consideran que la capacitación y los sistemas de comunicación del área de personal, son una forma efectiva de mejorar la motivación de los trabajadores, así como mantener alta su productividad.

Por otra parte, aspecto fundamental del trabajador en la organización es su desarrollo, ya que constituye su mejoramiento permanente e integral, del empleado, “comprende las actividades de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal (motivación personal)”.<sup>40</sup>

La capacitación y el desarrollo son fundamentales, comúnmente se observa que los trabajadores aprenden sus labores de otro compañero sin ser en ningún momento entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones

---

<sup>40</sup> Manual de Organización de la SEP, México, 2003, p.20

---

difíciles de entender, lo que limita significativamente su desempeño en el trabajo porque no son preparados en cómo hacerlo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, que es aquella que se ofrece como solaz esparcimiento y que no tiene un real impacto en la aptitud y actitud de los trabajadores, y consecuentemente en el desenvolvimiento institucional. Esta situación podrá ser superada si se implementa un método diferente, en el que se consideren realmente nuevos conocimientos y se desarrollen habilidades basados en actitudes (valores) que realmente conduzcan al personal a ser competente.

Es necesario proporcionar adiestramiento al trabajador en la función encomendada y fortalecer su destreza si sus habilidades son adquiridas casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Es una enseñanza de tipo práctico y sirve para realizar funciones de un puesto concreto, principalmente a quienes desempeñan actividades de secretarias, dibujantes, torneros, electricistas, etc.

El personal con antigüedad es quien más necesita capacitación, derivado de sus esquemas obsoletos y esto contribuirá a que realicen sus tareas con mayor eficacia. La eficacia y eficiencia de cualquier organización, dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién nombrados necesitan obligadamente ser entrenados; los ya experimentados requieran de una nueva capacitación, para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como futuros traslados o promociones.

Con la capacitación, el trabajador adquiere conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Es una enseñanza de tipo teórica, de amplitud mayor que el adiestramiento y contribuye a la realización de funciones especializadas.

---

Por otra parte, la capacitación no debe finalizar mientras el trabajador se encuentre en activo y su desempeño no haya alcanzado una posibilidad de progreso.

“Todos los empleados tendrán que recibir capacitación ya que no es suficiente contar con gente buena en la organización, éstos deben estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos.”<sup>41</sup>

La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo, ya que éstos deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades.

---

<sup>41</sup> RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. “Administración Moderna de Personal”, Fundamentos, Ed. ECAFSA, México, 2000, pp. 239-240.

## CAPÍTULO III

### Sistematización de los Procesos Administrativos del Departamento de Personal de la Dirección de Educación Inicial

#### 3.1 Capacitación al Personal de la Organización

Como se ha mencionado, la capacitación es un proceso sistemático que se realiza para que los empleados desempeñen mejor su puesto y para que escalen en la jerarquía de la organización.

“Dentro de la administración pública se manejan diversas categorías de personal público, entre las que se encuentran:

- Desde el punto de vista jurídico: trabajadores de base y trabajadores de confianza.
- Desde el punto de vista su ubicación y jerarquía: mandos iniciales, mandos intermedios y funcionario de alto nivel.
- Desde el punto de vista de su contratación: trabajadores con plaza, trabajadores interinos, trabajadores por honorarios y trabajadores por obra determinada.
- Desde el punto de vista de sus características personales: personal administrativo, profesional técnico, profesional personal y profesional operativo.”<sup>42</sup>

La estructura de la Dirección de Educación Inicial, esta conformada por los siguientes actores:

- Personal Mando, Jefe de Departamento, Subdirector y Director de Área<sup>43</sup>
- De Enlace, por su naturaleza jurídica son de confianza

---

<sup>42</sup> PICHARDO Pagaza, Ignacio. “Introducción a la Administración Pública de México”, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1988, p. 186.

<sup>43</sup> Es importante aclarar que estos servidores públicos y los de enlace, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación de fecha 10 del abril del 2003, y con base en el artículo 5° de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, son los únicos puestos que están sujetos al Servicio Profesional de Carrera.

- 
- De Apoyo y Asistencia a la Educación, personal de base.
  - Docentes
  - Prestadores de Servicios Profesionales por honorarios

Es importante precisar que el presente trabajo se enfoca al personal de apoyo y asistencia a la educación de base, adscrito al Departamento de Personal dependiente de la Dirección de Educación Inicial. Por tal razón, procederé a describir la capacitación del personal.

Para que una organización pueda mejorar sus procesos debe capacitar:

- Al personal de nuevo ingreso, quien debe ser sujeto a un proceso de inducción (entrenamiento) para desarrollarlo en las tareas propias del puesto.
- A los trabajadores en activo, una vez que se realiza un análisis de su desempeño, se identifican las deficiencias y se corrigen éstas con capacitación.

Para el efecto, deben ser considerados los siguientes niveles:

- Capacitación para el trabajo, se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- Capacitación en el trabajo, se imparten en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

En uno u otro grado, todo nuevo empleado necesita capacitación. Para garantizar que todos los empleados de nuevo ingreso conozcan las políticas, metas y procedimientos de la organización, se cuenta con programas de inducción; ésta se entiende de cómo el proceso de aclimatación de un nuevo empleado en la

---

organización, a través de ella se aportan los antecedentes y estructura de la misma, las políticas, deberes y responsabilidades laborales, entre otros aspectos.

Por otro lado, los programas de capacitación desarrollan las habilidades específicas de un puesto en particular; algunos de ellos van más lejos, al contribuir a que los empleados adquieran pericia, seguridad y habilidades relacionadas con sus labores, como puede ser hablar en público.

La mayoría de los autores consideran como elementos que forman el entrenamiento: el adiestramiento y la capacitación. Se establece entonces la necesidad de desarrollar los conocimientos, habilidades y las destrezas, así como de crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales.

Como es obvio, la organización necesita lograr que sus servidores públicos de mando y operativos se convenzan y formen hábitos de cooperación, de veracidad, lealtad y adhesión a la organización, así como de serenidad y puntualidad.

La capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber que hacer y cómo hacerlo”, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo (aspecto cognoscitivo).

La capacitación motiva al personal para potencializar sus capacidades; los que entienden su puesto demuestran un espíritu de participación y colaboración en el trabajo. El hecho de que la dirección superior destine recursos para la capacitación de su personal, es señal de que son apreciados por la organización.

La capacitación es un acto intencionado, de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

El propósito de la capacitación es orientar las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad

---

planeada, para que el personal (de todos los niveles) pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán en lo particular, así como a la propia organización. De esta manera la capacitación cubre una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo.

“La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, se refiere al “querer hacer”, ocupándose de los intereses y aspiraciones del individuo (aspecto afectivo)”<sup>44</sup>.

La motivación va a ser la fuerza que impulse a las personas a actuar; orienta y regula la conducta; influye en la voluntad para ejecutar una tarea; vence las dificultades y, moviliza las potencialidades del ser humano. La motivación puede elevar y mejorar el trabajo tanto individual como de conjunto, contribuye a que el trabajador cumpla sus tareas con eficacia y eficiencia; es comprender a cada persona para que atiendan sus necesidades. Al trabajar sobre situaciones con las que se siente identificado, aumenta la motivación del personal durante el proceso de capacitación y además, lo prepara para actuar más efectivamente en condiciones reales.

La capacitación se refiere a uno de los medios más efectivos para generar cambios de conducta requeridos para el logro de objetivos de la organización, no sin antes considerar sus límites y posibilidades.

### **Límites:**

- No cambia a las personas o las convierte si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- No produce buenos resultados, si no se involucra a los jefes en su diseño y contenido.

---

<sup>44</sup> Ibidem, p. 243.



- 
- No sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
  - No sule aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos y, sobre todo, motivación.
  - El valor del curso depende de la calidad del mismo.
  - La principal dificultad radica en que su valor y utilización dependen fundamentalmente del interés que ponga el empleado y a quien se va a capacitar.
  - Siempre hará falta el papel del instructor.

### **Posibilidades:**

- Ofrece la formación de trabajadores al desarrollar sus capacidades, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- Arroja resultados significativos a mediano plazo con un costo muy inferior a sus beneficios, siempre que haya existido una dirección técnica.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

A través de la capacitación las organizaciones deberán conjugar esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para conseguir la prevención del error y conseguir colaboración del personal, incrementar la calidad, entregar a tiempo el servicio, reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzos y material, entre otros.

Lo anterior, con la condición de que se conjuguen todos los recursos de la organización y capitalizar el capital humano, ya que de ello se derivan esfuerzos, conocimientos, y actitudes sensibles enfocadas a la calidad. Un proceso de estos alcances debe comenzar en los niveles directivos, ya que a éstos corresponde

---

iniciar el cambio en los valores y diseñar una nueva dirección y ordenación de los recursos en la organización.

Los beneficios de una adecuada capacitación son los siguientes:

- El crecimiento del personal.
- El aumento de la eficacia y eficiencia institucional.
- El mejoramiento del clima de trabajo.
- La actitud de colaboración generada.
- La disminución de riesgos de trabajo.

Por otra parte, es evidente que la capacitación tenga una importancia durante toda la carrera del servidor público, ayuda al personal de reciente ingreso o bien quienes ocupan puestos inferiores a desarrollarse, para responsabilidades futuras.

Por lo que la importancia de la capacitación radica en que ésta:

1. Ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
2. Ayuda al individuo, mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
3. Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo, fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Para alcanzar sus propósitos de tener una concepción integral en la carrera de los servidores públicos, la capacitación comprende tres estadios:

TIPOS	CONTENIDO
1. Capacitación para el trabajo Dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.	a) Capacitación de preingreso b) Inducción c) Capacitación promocional
2. Capacitación en el trabajo La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal, en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales e individuales.	a) Adiestramiento b) Capacitación específica e individual.
3. Desarrollo Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación.	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades recreativas y culturales

“Para contar con el Gobierno que se desea, capaz de conducir el cambio al modelo de nación en donde todos puedan desarrollar a plenitud sus potencialidades, es necesario que existan servidores públicos debidamente capacitados, con un sólido código de ética y orientados a lograr objetivos, conseguir metas, ubicándolos en el tiempo y en el espacio para prestar servicios de calidad, pertinentes y que respondan a las necesidades de la sociedad.

De ahí la importancia que tiene la capacitación de los trabajadores al servicio del Estado, la mejora de sus niveles de vida y sobre todo, el darles una perspectiva de largo plazo con certidumbre y dignidad.”<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Diario Oficial de la Federación, “Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo”, México, 22 de abril 2002, p. 15.

---

Como se ha dicho anteriormente, es importante que las organizaciones capaciten a su personal para que éstos desempeñen adecuadamente sus funciones por un lado y por otro, prepararlos y sensibilizarlos a los cambios rápidos, constantes y progresivos que hoy acontecen en el mundo moderno.

### **3.2 Sensibilización al manejo de Sistemas Informáticos**

El país demanda un cambio de actitudes y de métodos de trabajo, los cuales deberán incidir más allá de la actual administración, a fin de modelar la sociedad mexicana de la primera parte del Siglo XXI.

El paso de métodos de trabajo manuales al tratamiento electrónico, habla de una época donde los sistemas están constantemente cambiando.

“Los sistemas computarizados influyen en la eficacia de toda organización, ya que incrementa su capacidad de tomar decisiones de gestión basadas en información más exacta, completa y oportuna, tendiente a producir servicios, así como para dirigir y controlar los recursos disponibles.

Las innovaciones tecnológicas han repercutido en un amplio conjunto de disciplinas y actividades; han transformado la forma y el estilo de funcionamiento de las prácticas administrativas y de gestión que tiendan a mejorar la productividad, a partir de la existencia de los siguientes elementos: innovación en el equipo, computarización del usuario final, hojas de datos, autoedición, puntos de mejora en la prestación de los servicios, intercambio electrónico de datos y prestadores de servicios, las telecomunicaciones, la tecnología de la información visual y el correo electrónico.”<sup>46</sup>

Este cambio implica la transformación de la gestión pública, que no depende de si es grande o pequeña, sino de si es eficaz, eficiente y honesta; así como de configurar un Buen Gobierno que se nutra de las demandas de la sociedad para así mejor servirla. En síntesis, una Administración Pública Federal en la que la Nación vea reafirmados sus valores, su fuerza y la certidumbre de su destino.

“Es por esto que dentro de los retos del Poder Ejecutivo Federal se propone:

---

<sup>46</sup> RETANA Rozano, Oscar y otros autores, “Módulo de Administración Integral en las Organizaciones”, Texto de Bases Teóricas, México, Instituto Federal Electoral, 2002, p.29.

- Garantizar la vigencia del Estado de derecho.
- Ser un buen gobierno, mediante la implantación de prácticas y procesos que garanticen la concreción de los resultados del Plan Nacional de Desarrollo.
- Tener un gobierno eficaz y efectivo que haga más y cueste menos.
- Establecer una nueva cultura de gobierno basada en el humanismo, la equidad, el cambio, el desarrollo incluyente, la sustentabilidad, la competencia, el desarrollo regional, la gobernabilidad democrática, el federalismo, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Innovar en todos los planos de la vida nacional.
- Sentar bases, irreversibles, de un nuevo modo de comportamiento y cultura política basado en una ética pública.”<sup>47</sup>

Por lo tanto, para lograr los objetivos y líneas estratégicas planteadas, es necesario realizar acciones y proyectos concretos, definir metas específicas y la manera de medir resultados alcanzados.

Sobre el particular, para efectos del presente trabajo se retoma el objetivo 4, “Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad”, en la línea estratégica 4.1 Dar calidad y transparencia a la gestión pública, y en la línea de acción 4.1.4 Uso de la tecnología para la transparencia para el Gobierno.”<sup>48</sup>

Como lo señala el Programa Nacional de Combate a la Corrupción, Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo 2001-2006, se debe brindar a las diferentes unidades administrativas, la infraestructura necesaria con tecnología informática de punta con el fin de combatir ineficiencias y conductas ilícitas y fomentar la transparencia, instrumentando acciones orientadas a un gobierno electrónico.

---

<sup>47</sup> Ibidem, p. 16.

<sup>48</sup> Ibidem, p.25.

---

Asimismo, se debe contar con procesos administrativos y operativos, transparentes, óptimo, automatizado y altamente eficiente orientados a elevar la calidad en el servicio con enfoque al usuario, incrementando la productividad y reduciendo los costos de operación. Establecer mecanismos de mejora continua que aseguren la constante búsqueda de prácticas administrativas y de operación innovadoras.

“La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.”<sup>49</sup>

El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos; el ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir.

Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las organizaciones.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias áreas de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la misma.

- Las fuerzas exógenas, provienen del ambiente como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la organización.

---

<sup>49</sup> BECKHARD, Richard, “Desenvolvimiento organizacional: estrategias e modelos”, Sao Paulo, Edgar Blücher, 1972, p. 19.

- Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, proviene del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos, requieren adaptarse permanentemente, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

1. Estructurales: afectan la estructura organizacional, los órganos o departamentos que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.
2. Tecnológicos: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos, etc.; la tecnología afecta la manera como la organización ejecuta sus tareas y presta sus servicios.
3. Productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador.

En la administración pública como claros ejemplos tenemos la creciente necesidad de contar con nuevas tecnologías que respondan a las necesidades de los ciudadanos, como el implementar un nuevo sistema de seguridad social, de seguridad pública, de administración tributaria, entre otros. En el caso del área de personal, primero; contar con las herramientas tecnológicas necesarias que permitan que la labor sea más eficaz y eficiente, en segundo lugar; la necesidad

---

de cambio en las estructuras y en el comportamiento de las personas, y por último, para que esto se pueda llevar a cabo, es necesario mantener de manera constante capacitado al personal,

Además, la imperante necesidad de implementar un sistema informático ha provocado la necesidad de distribuir, acceder y almacenar documentación importante de forma fácil, rápida, segura y económica. A medida en que las organizaciones van creciendo los procesos administrativos se tornan más complejos, ya que se generan grandes volúmenes de información en papel.

Por esta razón, es importante mantener la documentación e información contenida en ella, en forma ordenada y resguardada, siendo la clave para el aprovechamiento de la tecnología en la mejora de procesos, el tratamiento adecuado de la información, y las nuevas tecnologías ayudan claramente a este objetivo.

La forma de lograr esto es mediante la digitalización de documentos físicos y es solo eso, convertirlos en documentos electrónicos, logrando así múltiples beneficios que se ven directamente reflejados en el mejor funcionamiento de la organización, y cuyo resultado es el beneficio para los usuarios.

Existen muchas razones por las que resulta ventajoso automatizar los procedimientos:

1. Permite un rápido y fácil acceso a la información.
2. Resguarda la información en múltiples formatos electrónicos.
3. Controla el acceso a la información por niveles de seguridad.
4. Mejora los tiempos de acceso para la búsqueda de documentos entre los archivos.
5. Permite almacenar todo tipo de documentos (tamaño, formato, etc.)
6. Resguarda la documentación.



7. Optimiza el espacio físico convirtiendo pilas de papel en un simple CD-ROM o almacenado en el disco duro de la máquina.
8. Protege la información teniendo varios respaldos.
9. Agiliza y efficientiza el servicio de los usuarios.
10. Ordena de manera lógica los expedientes.
11. Permite una fácil distribución de documentos vía Internet o Intranet.
12. Reduce costos de operación.
13. Incrementa la producción.

Sin embargo, para el hombre la costumbre implica seguridad y por ello, cualquier cambio, ya sea intelectual, moral, psicológico, religioso, etc., ocasiona en él una resistencia.

Una resistencia es una reacción esperada por parte de un sistema, el cual estando en un período de equilibrio, percibe la amenaza de inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo una modificación.

A pesar de su importancia y trascendencia para la adaptación de la organización, el proceso de cambio enfrenta resistencias por parte de los miembros de cualquier Institución, tanto en el nivel directivo como en el resto del personal.

“La resistencia es una reacción derivada, generalmente, de situaciones de inestabilidad e incertidumbre. Entre los principales aspectos que influyen en la resistencia al cambio se encuentran:

- Percepción,
- Hábitos,
- Miedo a lo desconocido,
- Apego a lo desconocido,
- Estabilidad,
- Experiencia.”<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> RETANA Rozano, Oscar y otros autores, “Módulo de Desarrollo Organizacional e Información Estratégica”, Texto de Bases Teóricas, México, Instituto Federal Electoral, 2002, pp. 39-40.

“Para disminuir la resistencia al cambio que pueden presentar los miembros de una organización, se requieren instrumentar estrategias que consideren los siguientes aspectos:

Saber escuchar.	Propiciar la participación.
Dar a conocer información.	Dialogar.
Considerar las características de la organización.	Plantear problemas, no soluciones.
Reducir la incertidumbre.	Realizar cambios continuos (acostumbrar al cambio).
Promover credibilidad.	Compromiso y responsabilidad.
No imponer el cambio.	Costos/ beneficios del cambio.

El cambio en todo trabajo, mejorando los materiales, los productos, los métodos y máquinas, trae consigo la resistencia al cambio que enfrentan las instituciones.”<sup>51</sup>

La resistencia al cambio es emocional, poco racional, es por lo tanto un mecanismo para adaptarse a otra situación fuera de la costumbre.

Para Carlos Rodríguez Cambeller, “las fases de la resistencia al cambio son:

- El trauma, es la fase inicial en la que el individuo percibe por sí mismo el peligro del cambio, experimentar dificultades para dominar la situación.
- La inhibición, después de la ansiedad, el individuo es dominado por una reacción de defensas o huida, se aferra a la costumbre, niega la realidad en que se encuentra, estando de mal humor y cae en la depresión. Posteriormente, con menor o mayor rapidez, el individuo empieza a reorganizar su vida, caminando su percepción de la realidad.

<sup>51</sup> RODRÍGUEZ Cambeller, Carlos. “Hágalo bien desde el principio”, Ed. DIANA, México, 1988, pp.99-100.

- La aceptación, los mecanismos de ajustar que resultaron importantes para impedir el cambio y lo aceptan buscando un beneficio.
- La adaptación, el verdadero cambio se hace evidente cuando el individuo entra en la fase de adaptación; modifica la imagen que tiene de sí mismo, dando un nuevo objetivo a su vida; explora, los recursos y valores que posee comparándolos con la realidad que empieza a vivir. Las nuevas experiencias le provocan nuevas satisfacciones, desapareciendo la ansiedad y la depresión.<sup>52</sup>

De esta manera, el cambio en la cultura organizacional modificará las costumbres y comportamientos y, a su vez, influirá la forma de actuar del personal, orientando sus acciones hacia el mejoramiento constante en la prestación de los servicios. Con ello, se beneficiará el propio individuo (servidor público), la organización, los clientes internos y los clientes externos (ciudadanos); es decir, la sociedad en general. En otras palabras, se crea así un círculo virtuoso en la prestación del servicio público.

Bajo este marco, en primer lugar, y derivado de la situación en que se encontraban las áreas de personal en sus procesos y de que se carecían de los medios necesarios que implicaran un cambio en la forma de trabajar y responder de manera oportuna y eficaz a las necesidades de los usuarios y de los propios trabajadores, se realizó un trabajo previo a nivel de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en su conjunto, en el cual todas las áreas de personal de los Niveles Educativos de Inicial, Preescolar, Primaria, Especial, Adultos y Secundarias, tuvieron homogéneos sus procesos; en segundo lugar, se llevó a cabo la tarea de ir sistematizando uno a uno cada proceso, involucrando al personal a fin de que éste presentara sus aportaciones, y por último, se elaboró un programa de capacitación orientado a los responsables de su ejecución y , consecuentemente del manejo de estos medios informáticos.

---

<sup>52</sup> Ibidem, p. 102

De esa manera, el personal adquirió los conocimientos, se familiarizó con el manejo de los medios informáticos, se fue sensibilizando que la nueva forma de trabajar iba a ser útil para agilizar su labores cotidianas, evitar los retrabajos, ahorrar tiempo, y sobre todo ir a la vanguardia de la modernidad en el manejo de sistemas.

A continuación se retomará de manera específica el caso del Área de Servicios al Personal de la Dirección de Educación Inicial.

### **3.3 Implementación de los Sistemas Informáticos en apoyo a la Administración de Personal en la Dirección de Educación Inicial.**

Para desarrollar una metodología de la calidad es necesario aplicar procedimientos operativos que guíen las actividades de la institución hacia un sistema eficaz basado en ese principio.

Retomando el apartado anterior, cuando se ejecuta una decisión, proyecto ó programa, ésta se debe asumir y llevar a la práctica, permitiendo a la organización establecer sus políticas, procedimientos y reglas, de modo que su accionar permita la consecución de sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

En este contexto adquiere relevancia el desarrollo organizacional<sup>53</sup> en las instituciones, ya que dentro de sus propósitos aborda la organización en su funcionamiento y a las personas en su profesionalización, acompañados también del cambio planificado; es decir, lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a largo plazo; un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y, un

---

<sup>53</sup> Se entiende como Desarrollo Organizacional, a aquel que está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor.

conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla en su beneficio. Para esto es importante el aprovechamiento del potencial humano, tarea en la que el entrenamiento desempeña un papel central. La importancia del entrenamiento es porque impulsa y fortalece el trabajo en equipo, así como el mejoramiento de las relaciones entre los grupos; es decir, se abandona el enfoque individualizado.

Partiendo de lo anterior, el desarrollo organizacional aporta los siguientes beneficios

- Produce cambios en toda la organización;
- Existe mayor motivación de todo el personal involucrado en la organización;
- Mejora la calidad de vida del trabajo;
- Proporciona una mejor satisfacción en el empleo;
- Se logra una sinergia con el equipo de trabajo y,
- Visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización.

El desarrollo organizacional es un nuevo integrador tipo de capacitación, ya que consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura institucional, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Se plantea cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo del cambio.

Por lo anterior, el desarrollo organizacional busca cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficaz y más capaz de renovarse a si misma; es decir, que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu y capacidad humana en el ambiente de trabajo.

Chiavenato, cita al autor Warren, G., quien establece cuatro condiciones básicas que dieron origen al desarrollo organizacional:

- “Una transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial.

- Un aumento en el tamaño de las organizaciones, lo que hace que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para soportar el crecimiento.
- Una creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna, que exigen una estrecha integración entre actividades y personas altamente especializadas, y de competencias muy diferentes.
- Un cambio en el comportamiento administrativo debido a un nuevo concepto de hombre, basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y en la amenaza.”<sup>54</sup>

Por otra parte, Chiavenato destaca que “el concepto de desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios.”<sup>55</sup>

Para Beckhard, “el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.”<sup>56</sup>

Como se observa en las definiciones de los autores antes mencionados, el término clave es el “cambio”, el cual requiere de diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos de la organización; es decir, de la estrategia.

Resumiendo lo anterior, el desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la misma, con ayuda de un agente

---

<sup>54</sup> Ibidem, p. 27.

<sup>55</sup> Ibidem, p. 30

<sup>56</sup> BECKHARD, Richard. “Desenvolvimiento organizacional: estrategias e modelos”, Sao Paulo, Edgar Blücher, 1972, p. 24.

---

de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

En la esencia del desarrollo organizacional están involucrados los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y modernización de las instituciones mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia de éstas, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambio dentro de la misma para que puedan lograr sus objetivos.

Adicionalmente, se encarga de transformar a la organización administrando correctamente el cambio, orientándola hacia un futuro prometedor; busca transformar su cultura, conforme se avanza en su implementación. Se vale de programas de capacitación; para ello, es indispensable que exista un líder en la organización, capaz de enfrentar las situaciones con las personas que laboran en la misma tratando de llevarlas hacia el cambio. Para lograrlo se vale de un profesional del desarrollo organizacional el cual los guiará por medio de los programas para lograr exitosos equipos de trabajo que puedan desarrollar todo su potencial dentro de la institución.

El desarrollo organizacional está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar tipos de cambios técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor. Asimismo, que los participantes siempre se involucren en la obtención de datos sobre ellos mismos y su organización, buscando así lograr resolver los problemas que les impide salir adelante hacia los constantes cambios que se pueden presentar en una organización.

Por otro lado, para desarrollar una metodología de la calidad, es necesario aplicar procedimientos operativos que guíen y formen las actividades en la organización hacia un sistema de calidad.

---

Los procedimientos establecen los objetivos y políticas para la ejecución de las diferentes actividades que tienen un efecto sobre la calidad. Estos deben ser lo más prácticos y sencillos para la realización del trabajo.

En el caso específico del Área de Servicios al Personal, es necesaria la capacitación al personal, por los cambios que se van presentando en la organización. Con el propósito de lograr que el trabajo se realizará de manera eficaz, oportuna y con calidad, fue necesario primero una capacitación previa para el manejo de computadoras y su paquetería respectiva y después una sensibilización al cambio, a fin de que el personal aceptara una nueva forma de trabajo y las nuevas herramientas para su realización.

Resistencias:

Para el hombre, la costumbre implica seguridad. Y por ello cualquier cambio, sea intelectual, moral psicológico, religioso, etc., ocasiona en él una resistencia.

“El cambio en todo trabajo, mejorando los materiales, los productos, los servicios, los métodos y las máquinas, trae consigo la resistencia al cambio que enfrentan las instituciones.”<sup>57</sup>

Sin embargo, la resistencia al cambio se dio en virtud de que el Área de Servicios al Personal cuenta con seis miembros cuya antigüedad va entre los 27 y 10 años de servicios, con un grado escolar promedio de educación secundaria y media superior, lo que influye o determina que su actuación se apegue a la costumbre, y como se dice “la costumbre se hace ley”. La resistencia se vió favorecida con la falta de equipos de capacitación para el manejo de los sistemas informáticos, pero sobre todo por el miedo a usar estos apoyos, argumentando que “se les borraría el trabajo o se descompondría la máquina”. En síntesis fue difícil que el personal aceptara esta nueva manera de operar y sobre todo a perderles el miedo a los equipos.

---

<sup>57</sup> RODRÍGUEZ Cambeller, Carlos. Op. Cit. pp. 99 –100.



### Estrategias:

1. En primer lugar, consistió en identificar a los trabajadores que entrarían dentro de este proceso de cambio. (actitudes, aptitudes, grado de escolaridad y edad).
2. En segundo lugar, una vez identificados, se llevaría a cabo la capacitación al personal para que conocieran una computadora, sus componentes internos y externos (hardware y software), el manejo de paquetería básica como office y excel.
3. En tercer lugar, se les dio una plática de sensibilización y motivación, para el nuevo proceso en el que tendrían que estar emergidos, en un periodo corto de tiempo.
4. Por último, contando con los conocimientos básicos de esta herramienta, se les introdujo al funcionamiento del programa Sistema de Trámites Administrativos (Sistrami), que básicamente consiste en una base de datos actualizada que cuenta con los registros laborales de los trabajadores de la organización y que facilita el trabajo reduciéndoles tiempo, incrementando significativamente la calidad y simplificando el esfuerzo.

Actualmente, este sistema lo manejan los ocho integrantes del área; han logrado familiarizarse con el programa y les ha facilitado su trabajo. El uso de este sistema operativo les ha permitido:

- Conocimiento de lo que se va a hacer.
- Servicio al cliente: dar un extra, algo más.
- Cumplir con los requisitos y con las expectativas.
- Cero defectos. Hacer las cosas bien desde el inicio.
- Productividad, optimización de tiempo, recursos y esfuerzo.
- Empatía, ponerse en el lugar del cliente.
- Control, ajustar la parte del proceso que lo requiera.
- Evaluación, dar un reporte o calificación del proceso.

- 
- Retroalimentación, generar nuevamente los insumos para reiniciar el proceso.

Retomando lo expuesto en los capítulos anteriores, se resume que el Estado dentro de sus facultades es el encargado de proveer lo necesario para que se cumplan las necesidades de la sociedad, ya que en éste se depositan todas las voluntades de los individuos.

El Gobierno, es el encargado de imponer las reglas de conducta y tomar las decisiones necesarias para mantener la unidad entre los miembros de una determinada comunidad. Éste para su funcionamiento está integrado por los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

En el Poder Ejecutivo se encuentra por la Administración Pública; de ésta emanan las instituciones del servicio público llamadas dependencias y entidades paraestatales, que son las que van a realizar y ejecutar las tareas para alcanzar esos propósitos, de acuerdo a sus funciones y atribuciones.

La Administración Pública es el vehículo mediante el cual el Estado lleva a cabo sus fines a través del Gobierno, porque éste es el brazo ejecutor que toma decisiones a través de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

La investigación realizada en el Área de Personal de la Dirección de Educación Inicial dependiente de la Secretaría de Educación Pública, respondió al hecho de que ésta es la responsable de otorgar a los servidores públicos de las herramientas necesarias para que la organización cumpla con los metas institucionales establecidas.

Una de estas herramientas básicas es la capacitación y desarrollo del personal público, ya que al profesionalizarlo coadyuvará al cabal cumplimiento de la función administrativa sin que ésta se interrumpa o se vea afectada con cada cambio de administración; otorgarle conocimientos tecnológicos y dotarlo del equipamiento

---

requerido fundamental para el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, para que la Administración cumpla con sus objetivos, se necesita apoyar de un componente capaz de coordinar todas estas acciones en un área llamada Administración de Personal.

Es la Administración de Personal, entonces, es la encargada de certificar las competencias, mantener e incrementar sus habilidades conforme a la estructura orgánica y técnica de las organizaciones y sustentar en ella un patrón de comportamiento congruente con las operaciones que se realizan para lograr sus objetivos y el desarrollo individual.

La Dirección de Educación Inicial como cualquier otra institución pública depende para su funcionamiento y evolución del capital humano; por eso deben proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y actitudes del individuo para que responda más a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Por lo complejo del área que se trata, se buscó la manera de hacer más eficiente y rápido el servicio que se presta al personal de la organización, desarrollando procedimientos eficaces, utilizando recursos tecnológicos que respondieran a las necesidades de la misma “modernización”.

A pesar de ello no todo es el recurso tecnológico, es fundamental capacitar al personal en estos medios y que logren aceptarlo como su medio de trabajo; sin embargo, ello no representó una tarea nada fácil, por la resistencia que presentaron al cambio.

Un factor importante para esta aceptación de dichos cambios es no imponerlo sino sensibilizar al personal con estos sistemas y lograr que valoren y reconozcan las bondades que les ofrecen.

---

Hoy en día, el personal actúa como si en toda su trayectoria laboral hubieran tenido como herramienta las computadoras, ya que su actividad la maneja con actitud positiva y apoyando a quienes empiezan a conocer estos medios e impulsándolos a utilizarlos.

La finalidad de este sistema es lograr mejoras en todos los ámbitos, como son: calidad, tiempo, servicio y costo; éstos van a ser medidos con las encuestas de opinión que se aplica a todo usuario que requiere de un servicio, con lo que como se hacen las cosas y qué se puede mejorar a fin de brindar un servicio con calidad.

---

## Conclusiones

El objeto de estudio de este trabajo es el Área de Personal de la Dirección de Educación Inicial, instancia encargada de atender las funciones y procedimientos en materia de personal dentro de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos.

El propósito que orientó la realización de la tesina, fue la búsqueda de estrategias para que esta dependencia de la Administración Pública Federal cumpliera con el objetivo institucional que pretende desarrollar y administrar los procesos y procedimientos para el cumplimiento de sus atribuciones a efecto de otorgar un servicio público con equidad y calidad, mediante el uso eficiente de los recursos públicos, a fin de cumplir con las metas institucionales, la rendición de cuentas, la transparencia, el combate a la corrupción y la profesionalización del personal público.

Con base en lo anterior y considerando que la principal tarea de la administración pública consiste en proporcionar servicios adecuados a la sociedad, para satisfacer las crecientes necesidades de la colectividad y lograr un desarrollo del bienestar público, se orientó una acción coordinada y conjunta de la planificación del trabajo, para lo cual, la superación del factor humano fue un elemento sustantivo, así como, el impulso de los programas de capacitación.

Partiendo de ese planteamiento, concluyo lo siguiente:

En toda organización el factor humano es el promotor del cambio; así mismo, es el creador y generador de acciones para la implementación de alternativas que incidan en la mejor realización su trabajo y, contribuyan a su vez, en el beneficio institucional y de sus miembros de manera colectiva e individual.

A través de la capacitación las organizaciones, conjugan esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos; se adaptan al contexto y a la dinámica interna y externa, logrando la prevención de errores, la colaboración del personal,

---

la calidad de los servicios; así como la optimización del tiempo, los esfuerzos y los recursos.

La conjugación de los elementos de la organización, la aplicación de nuevos métodos y el cambio de actitudes, fortalece a los trabajadores para que desempeñen mejor su puesto y permite que asciendan en la jerarquía de la misma; es decir, contribuye a potencializar sus capacidades, capitalizando sus esfuerzos, conocimientos y actitudes sensibles enfocadas a la calidad. Un proceso de estos alcances debe comenzar en los niveles directivos, ya que a ellos corresponde impulsar el cambio en los valores y diseñar una nueva dirección y conducción de los recursos en la organización.

En correspondencia con lo expuesto en los párrafos anteriores, se desarrolló un programa informático que permitió introducir el manejo de las computadoras, tarea que no fue fácil. Se implementaron diversas estrategias; en primer lugar, se sensibilizó al personal para que se fuera familiarizando con el equipo (hardware) y los programas (software) y conociera su funcionamiento; en segundo lugar, se le capacitó en el manejo de los mismos y del propio programa que se creó para facilitar el trabajo y, por último, se dialogó con ellos a fin de propiciar e impulsar su participación.

El cambio no fue fácil debido a que implicó la ruptura de paradigmas personales; se enfrentó una fuerte resistencia al cambio, en virtud de las costumbres para manejar todo a través en controles manuales, excesivos papeles en máquinas mecánicas y eléctricas; todo esto constituía su modus vivendi.

Durante algún tiempo no le dieron valor a la utilización del equipo informático, dado que este cambio los hacía sentir inestables, inseguros, con incertidumbre laboral, sin embargo, con el tiempo y la práctica, el personal se dio cuenta que esta nueva manera de trabajar les ofrecía desarrollar sus capacidades para desempeñar eficazmente su labor y comprender, que ellos constituían la razón principal de la estrategia, en el transcurso también fueron cambiando su posición

---

ante estos nuevos métodos, provocando que poco a poco dejaran atrás el uso de máquinas eléctricas y de apoyos manuales.

La definición de nuevas políticas, la capacitación y la entrada de equipos con sistemas informáticos a toda la organización, permitió a los trabajadores obtener información oportuna, eficaz, con calidad y sobre todo con ahorro de tiempo y esfuerzo, así mismo, se fomentó el manejo y guarda de documentos, la conformación de registros e información pública en orden y transparencia.

Retomando el Capítulo 1, en el cual se desarrollan los diferentes conceptos del Estado, desde su ámbito de acción, alcances, finalidad y marco jurídico, para que la Administración Pública dé respuesta a las necesidades y expectativas de la sociedad, en el manejo transparente de los recursos y proporcionando mejores servicios, concluyo que se requiere transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión y potencializar las capacidades de sus servidores públicos, orientándolos al logro de los objetivos y metas institucionales, así como a la prestación de servicios de calidad que respondan a las necesidades de la sociedad. Optimizar los recursos administrativos y tecnológicos que impidan el derroche de recursos y elevar la eficacia y eficiencia en todos los órdenes.

Frente al paradigma de un gobierno operativo, orientado a mal administrar normas y procesos, prevalece el de un gobierno estratégico, orientado a administrar y lograr resultados. Se necesita que los procesos burocráticos que inhiben el desarrollo de los actores generadores de riqueza, en nuestro caso de los servicios públicos, se rediseñen con un enfoque de calidad para atender las necesidades del ciudadano.

Es por esto que en el Capítulo 2, hablando del caso específico del Área de Personal, se tuvieron que rediseñar procesos y procedimientos que contribuyeran a mejorar los servicios que se proporcionan, para dar respuesta a las necesidades de la organización y de los usuarios.

---

De esta experiencia puedo concluir, que debido a la complejidad de la “tramitología” no fue una tarea fácil desde su concepción, ya que unificar criterios entre varios actores y el que cada uno defendiese su postura de comodidad fue un obstáculo marcado. El cambio se generó a partir de involucrarlos y trabajar los procedimientos, ahí vieron las bondades que les dejaría esta forma de realizarlo y acabaron aceptando la nueva concepción del trabajo.

Por otro lado, en el Capítulo 3, concluyo que se debe dar al trabajador la capacitación de acuerdo a las funciones que desempeña; ésta deberá ser sistemática y permanente, ya que día a día se viven cambios importantes en la gestión pública y en los individuos, grupos y en conjunto la propia organización; así mismo, el curso de relaciones humanas permite que no se estanquen y, que se les permita la participación activa.

Aunado a lo anterior, facilita que los jóvenes sean profesionistas capaces de aplicar sus conocimientos y coadyuvar al mejor desempeño de las labores de la administración pública; establecer mecanismos de mejora continua que aseguren la constante búsqueda de prácticas administrativas y de operación innovadoras; y, capitalizar el factor humano, ya que de ello se derivan esfuerzos, conocimientos y actitudes sensibles enfocadas a la calidad.

La introducción de los medios informáticos, facilitó el trabajo de los empleados y sobre todo favoreció brindar a los usuarios un mejor servicio, teniendo como soporte el uso de éstos, con procesos y procedimientos sistematizados, con una eficaz y eficiente administración de la información, ya que los equipos y sistemas por sí mismos no son garantía de nada.

Es cierto que los medios informáticos hoy en día son muy importantes en toda organización; sin embargo, los sistemas de información son alimentados por personas y si no existe la supervisión a éstas, la información no puede ser confiable, ya que desde su alimentación se debe garantizar la calidad de ésta y verificar que sea la correcta. Si esto no se lleva a cabo, no se tendría el éxito que



---

se espera en la organización, y los medios informáticos lejos de agilizar los servicios, los atrasarían por no contar con la información de manera eficaz y oportuna.

Por último, concluyo que en una organización es importante contar con capital humano calificado, ya que éste va a ser determinante en el desarrollo de cualquier organización de la sociedad; por lo tanto, para que esto se cumpla, en primer lugar, se deben proveer las herramientas tecnológicas; implementar la sistematización de procedimientos al interior de cualquier área, abatiendo los altos costos y los tiempos que implica el uso de las máquinas de escribir mecánicas o eléctricas que se utilizan en la generación de documentos para así efficientar al máximo el trabajo administrativo y, en segundo lugar, impulsar la capacitación y el desarrollo de habilidades gerenciales para una adecuada y oportuna toma de decisiones en aspectos como: dirección, logística, operación, contabilidad y gestión; involucrar a los trabajadores en el planteamiento de problemas, generación de alternativas de solución y propuestas de innovación, logrando con esto ser más eficaz en el trabajo administrativo lo cual aporta a la Administración Pública una nueva manera de trabajar.

---

**FUENTES:****BIBLIOGRAFÍA:**

ARIAS, Galicia Fernando, “Administración de Personal”, Ed. McGraw-Hill, México, 1996.

ARIAS, Galicia Fernando, “Servicios y Prestaciones”, Ed. Limusa, México, 1977.

BAENA, Paz Guillermina, “Manual para elaborar trabajos de investigación documental”, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1973.

BECKHARD, Richard, “Desenvolvimiento Organizacional: estrategias e modelos”, Sao Paulo, 1972.

BOBBIO, Norberto, “Estado, Gobierno y Sociedad”, F.C.E., México, 1991.

CASTELAZO, José R., “Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público”, INAP PRAXIS, México, 1985.

CHIAVENATO, Adalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2003

CÓRDOBA, Arnaldo, “Sociedad y Estado en el mundo Moderno”, Ed. Grijalbo. México.

GARCÍA, Máynez Eduardo, Introducción al Estudio del Derecho, Ed. Porrúa. México. 1985.

JIMÉNEZ, Castro Wilburg, “Administración Pública para el Desarrollo Integral”, Ed. F.C.E., México, 1986.

KLIKSBURG, Bernardo, “¿Cómo Transformar al Estado?”, INAP, México, 1995.

MAQUIAVELO, Nicolás, “El príncipe”, Ed. Quinto Sol. México. 1987.

MARTÍNEZ, Chávez Víctor Manuel, “Fundamentos Teóricos para el Proceso del Diseño de un Protocolo de Investigación”, Ed. Plaza y Valdés, México, 2002.

MARTÍNEZ, Silva Mario, “La Administración Pública Federal”, INAP, México, 1995.

MUÑOZ, Amato Pedro, “Introducción a la Administración Pública”, Ed. F.C.E., México, 1986.

---

PICHARDO, Pagaza Ignacio, Introducción a la Administración Pública de México”, Ed. INAP, México, 1988.

REYES, Ponce Agustín, “Administración de Personal”, Ed. Limusa, México, 1971.

REYES, Ponce Agustín, “Administración de Personal: relaciones humanas”, Ed. Limusa, México, 1994.

RETANA, Rozano Oscar y otros autores, “Módulo Administración Integral en las Organizaciones, Texto de Bases Teóricas”, IFE, México, 2002.

RETANA, Rozano Oscar y otros autores, “Módulo Desarrollo Organizacional e Información Estratégica, Texto de Bases Teóricas”, IFE, México, 2002.

RODRÍGUEZ, Cambeller Carlos, “Hágalo bien desde el principio”, Ed. DIANA, México, 1988.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, “Administración Moderna de Personal, Fundamentos”, Ed. ECAFSA, México, 2000.

ROJAS, Soriano Raúl, “Guía para investigaciones sociales”, Ed. Plaza y Váldes, México, 1994.

ROSSEAU, Juan Jacobo, “El Contrato Social”, Ed. Sarpe, Madrid-España, 1983.

SERRA, Rojas Andrés, “Ciencia Política”, Ed. Porrúa, México, 1988.

SERRA, Rojas Andrés, “Derecho Administrativo”, Tomo I. Ed. F.C.E. México. 1983.

TAMAYO y Tamayo Mario, “El proceso de la Investigación Científica”, Ed. Limusa, México, 1998.

WEBER, Max, “La política como vocación”, Ed. Tremia, México, 1986.

---

## **DOCUMENTOS OFICIALES:**

Diario Oficial de la Federación, “Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo”, México, 2002.

Diario Oficial de la Federación, “Ley del Servicio Profesional de Carrera”, México, 2003.

Historia de Educación Inicial en México, SEP, México, 1992.

Lineamientos Generales para la Elaboración y Dictaminación de Manuales de Procedimientos, Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F., SEP, 1992.

Plan Nacional de Desarrollo, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, D.O.F., México, 2001.

Plan Nacional de Desarrollo, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, D.O.F., México, 2006.

Programa de Educación Inicial, SEP, México, 1992.

Propuesta de Homologación, Simplificación y Automatización de las Funciones, Estructuras y Procesos de los Departamentos de Personal en los Niveles Educativos que conforman la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F., SEP, 2002.

## **HEMEROGRAFIA:**

BAUTISTA, Bonnin Carlos Juan, Principios de Administración, Tomado de la Revista de Administración Pública Edición especial en “Memoria del Maestro Gabino Fraga”, citado en la Revista del Colegio, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. Año II, Núm. 4 Octubre de 1990.

UVALLE, Berrones Ricardo, “La Calidad en el Servicio Público”, Estudios Políticos, Revista de las Especialidades de Ciencia Política y Administración Pública, México, 1994.

## **LEGISLACIÓN:**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Alco, México, 2007.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Ed. Porrúa, México, 1998.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, D.O.F. 21 de mayo de 2003.

---

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, México, 1998.

### **PÁGINAS WEB**

[www.elrincondelvago.com](http://www.elrincondelvago.com)

[www.geocities.com/sdssystems/archivo/teorisis.htm](http://www.geocities.com/sdssystems/archivo/teorisis.htm)

[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

[www.iso.org.mx](http://www.iso.org.mx)