



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**“LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA MEXICANA. TESTIMONIO DE PRÁCTICA PROFESIONAL”**



TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADA EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A.P.**

PRESENTA

LAURA GABRIELA BALVANERA GARCIA

DIRECTOR

DR. MIGUEL ANGEL MARQUEZ ZÁRATE

México. D.F. 2014



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.



INDICE

Páginas

Introducción

I.-Sustento Teórico

I.1.-La Administración Pública

I.2.-Los Recursos Humanos en la Administración Pública

II.-Los Recursos Humanos en la Administración Pública Mexicana

II.I-Evolución de los Recursos Humanos en la Administración Pública mexicana

III.-Testimonios de la práctica profesional en el área de Recursos humanos de la administración pública mexicana.

III.I.-La Administración de los Recursos Humanos en el ISSSTE

III.1.1.-La Administración de Recursos Humanos en la Dirección Médica del ISSSTE

III.1.2.-La Administración de Recursos Humanos en el Centro Médico Nacional “20 de Noviembre”

III.1.3.-La Administración de los Recursos Humanos en la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal

III.1.4.- La Administración de los Recursos Humanos en la Lotería Nacional para la Asistencia Pública

IV-Análisis, perspectivas y conclusiones

Bibliografía.-

Introducción

Los Recursos Humanos son la fortaleza de toda organización y en la Administración Pública son los responsables de su reforma y renovación, los conocimientos, la aptitud los valores y sus actitudes son importantísimas para la eficacia de ésta.

En este trabajo, ubicaremos los principios básicos de la Administración Pública, contextualizándolo en la Administración Pública Mexicana, su evolución y reformas, así como la aplicación de las diferentes teorías clásicas de la Administración de los Recursos Humanos.

Este informe tiene como propósito, desarrollar y fundamentar, así como tener evidencia de las actividades realizadas durante el desarrollo de mis funciones, como responsable de la Administración de Recursos Humanos en diferentes dependencias gubernamentales, de las cuales se establecen ; los antecedentes históricos, marco normativo, misión, visión y valores, recursos humanos asignados, así como sus funciones, la información anterior se obtendrá de literatura, documentos e internet de la materia en estudio, así como de documentación normativa de las dependencias (Lotería Nacional, Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal, Centro Médico Nacional “20 de Noviembre y la Dirección Médica del ISSSTE) en las que se desarrolla esta tesis.

Otro aspecto importante es verter los conocimientos obtenidos en la Carrera de Administración Pública, reforzándolos con la experiencia y adquiriendo nuevos, por medio de la actualización constante y el conocimiento directo de las personas, sus objetivos, capacidad de comunicación, desempeño motivaciones, expectativas, y su comportamiento tanto individual como grupal en el ambiente laboral.

Al final estableceremos un análisis, perspectivas y conclusiones, inicialmente de forma particular de cada dependencia analizada y posteriormente en forma global.

I. Sustento Teórico

I.1.--Teoría de la Administración Pública

Conceptos y definiciones básicos:

La Administración Pública estudia al Estado (objeto de estudio) y este se debe concebir como una empresa pública, toda vez que este (estado) es una organización jurídica.-

Los elementos del Estado son:

Población: todo un conjunto de personas (carácter cuantitativo). Los hombres que pertenecen a un Estado componen la población de éste. La población desempeña, desde el punto de vista jurídico, un papel doble. Puede, en efecto, ser considerada como objeto o como sujeto de la actividad estatal. La doctrina que ahora exponemos tiene su antecedente en la distinción, esbozada por Rousseau, entre súbdito y ciudadanos. En cuanto súbditos, los hombres que integran la población háyanse sometidos a la autoridad política y, por tanto, forman el objeto del ejercicio del poder; en cuanto ciudadanos, participan en la formación de la voluntad general y son, por ende, sujetos de la actividad del Estado. Es, pues, completamente falsa la tesis que concibe a éste dividido en dos personas distintas, no ligadas por vínculo jurídico alguno: el soberano, por una parte, y el pueblo, por la otra.

En cuanto objeto del imperium, la población revelase como un conjunto de elementos subordinados a la actividad del Estado; en cuanto sujeto, los individuos que la forman aparecen como miembros de la comunidad política, en un plano de coordinación.

La calidad de miembros de la comunidad jurídicamente organizada supone necesariamente, en quienes la poseen, el carácter de personas y, por ende, la existencia, en favor de los mismos, de una esfera de derechos subjetivos públicos.

El conjunto de derechos que el individuo puede hacer valer frente al Estado constituye lo que en la terminología jurídica recibe la denominación de status personal. Las facultades que lo integran son de tres clases, a saber:

- De libertad.
- Derechos que se traducen en la facultad de pedir la intervención del Estado en favor de intereses individuales.
- Derechos políticos.
- Territorio:

Espacio geográfico en donde el Estado ejerce su soberanía. Existen agrupaciones humanas en las que el territorio no es de importancia primordial; por ejemplo: la Iglesia, las organizaciones internacionales, etcétera, pero tratándose del Estado, el territorio es un elemento de primer orden, colocado al lado del elemento humano en cuanto a que su presencia es imprescindible para que surja y se conserve el Estado.

Los hombres llamados a componer el Estado, deben estar permanentemente establecidos en su suelo, suelo que se llama patria; que deriva de dos vocablos latinos: terrapatrum (tierra de los padres). La formación estatal misma supone un territorio, sin la existencia del territorio no podría haber Estado

- Pueblo:

Individuos mayores de edad con derechos y obligaciones.

- Poder:

Antecede al gobierno que es la facultad de imponer una voluntad para lograr una convivencia social. Toda sociedad organizada ha menester de una voluntad que la dirija. Esta voluntad constituye el poder del grupo.

Tal poder es unas veces de tipo coactivo; otras, carece de este carácter. El poder simple, o no coactivo, tiene capacidad para dictar determinadas prescripciones a los miembros del grupo, pero no está en condiciones de asegurar el cumplimiento de aquéllas por sí mismo, es decir, con medios propios. Cuando una organización carece de poder coactivo, los individuos que la forman tienen libertad para abandonarla en cualquier momento. Ello aparece con toda claridad incluso en las organizaciones no estatales más poderosas del mundo, como la Iglesia Católica, esta última no puede, por sí misma, constreñir a sus fieles o a sus sacerdotes a que permanezcan en su seno, a no ser que el Estado le preste su apoyo.

Si una organización ejerce un poder simple, los medios de que dispone para sancionar sus mandatos no son de tipo coactivo, sino meramente disciplinarios. El poder de dominación es, en cambio, irresistible. Los mandatos que expide tienen una pretensión de validez absoluta, y pueden ser impuestos en forma violenta, contra la voluntad del obligado.

- Gobierno:

Es el ejercicio del poder, a través de un conjunto de órganos administrativos. El Gobierno es esencialmente la acción por la cual la autoridad impone una línea de conducta, un precepto, a individuos humanos. Los gobernados son los habitantes del Estado, nacionales y extranjeros, que se encuentran en el territorio estatal.

La actividad de la autoridad en su aspecto de Gobierno es dar órdenes, puede también proceder por vía de sugerencias, pero solo supletoriamente, su misión principal es ordenar, naturalmente que esas órdenes no deben ser arbitrarias, sino que han de dirigirse hacia la consecución del bien público.

El campo propio de esas órdenes se extiende a todas las materias que hemos visto integran el bien público, materias que de cerca o de lejos, en el orden de los fines o de los medios, se refieren al bien público temporal.

La organización del gobierno es a través de dos maneras:

La constitución es lo que le da orden al estado, para esto se apoya en la función legislativa la cual la compone el congreso de la unión:

Cámara de senadores (128)

Cámara de diputados (300 + 200)

Ambas cámaras tienen la función de crear leyes, excepto modificar la constitución, para estos casos existen dos procedimientos:

Legislativa ordinaria.- que hacer cotidiano (propuesta de leyes).-

Legislativa extraordinaria.- no compete al quehacer cotidiano de ambas cámaras.-

- El Estado

Organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación con órganos de gobierno y de administración que persigue determinados fines mediante actividades concretas.-

Derechos de los Estados.-

- Ser soberanos.-
- Defender su territorio.-
- Estructura de estado y de gobierno.-
- Establecer sistema monetario, tributario, defensa externa e interna, orden jurídico, bases para su desarrollo, establecer relaciones de orden internacional.-

Teoría de la división de poderes.-

Según los tratadistas es que no se trata de una división de poderes, sino de una cooperación, colaboración o una coordinación de todos los poderes para cumplir los objetivos del estado.

Forma de Gobierno.-

Modo de estructurarse respecto a todos sus elementos constitutivos, atiende a la estructura, en México es de una república representativa, democrática, federal compuesta de estados libres y soberanos, pero unidos a una federación.-

- La Administración Pública

Concepto.

Es la parte de los órganos del estado que depende directa o indirectamente del poder ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes, su acción es continua y permanente siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con:

- Elementos personales
- Elementos patrimoniales
- Estructura jurídica
- Procedimientos técnicos

La administración pública se entiende como la realización de la actividad que corresponde a los órganos que forman ese sector.

Administrar, es realizar una serie de actos para conseguir una finalidad

- Orígenes de la ciencia administrativa

País	Aportaciones
Egipto	Las primeras aportaciones al pensamiento sobre administración se remontan a los antiguos egipcios, extendiéndose hasta 1300 AC. Las interpretaciones de los primeros papiros egipcios muestran la importancia de la administración y la organización en la antigüedad
China	Existen registros comprobables de la antigua China, en los que las parábolas de Confucio contienen sugerencias para la administración pública apropiadas.
Grecia	Los documentos de la Grecia antigua no hacen referencia específica a principios y prácticas de administración, su forma de vida indica gran preferencia por el pensamiento administrativo. Sin embargo, Sócrates, en su conversación con Nicomáquides, se refiere a la administración como una habilidad separada de los conocimientos técnicos y la experiencia
Roma	En la Roma antigua se encontró mayor reconocimiento de la función administrativa. La existencia de los magistrados romanos, con sus jurisdicciones funcionales de autoridad y sus niveles de importancia, indica una relación jerárquica que se encuentra en las organizaciones comerciales actuales. Mediante la disposición de estos niveles administrativos y de la delegación de autoridad, la ciudad de Roma se expandió hasta constituir el imperio romano. Tal grado de eficiencia en organización no se había registrado
Cristianismo	<p>Con el advenimiento del cristianismo, la Iglesia Católica se convirtió en la siguiente fuerza importante en la estructuración del pensamiento administrativo, ésta es la organización formal más eficaz de la historia de la civilización occidental. La creación de la jerarquía de autoridad, el proceso de promoción desde adentro, el estudio de problemas por comisiones, la especialización de actividades de acuerdo con líneas funcionales y la utilización de consejo del personal asesor son prácticas administrativas comunes que en la actualidad emplean las empresas. Es difícil creer que hasta fecha reciente las empresas empezaron a emplear estas fructíferas innovaciones administrativas.</p> <p>Además de la Iglesia, la milicia ha desempeñado un importante papel en la elaboración de principios administrativos. La historia está llena de dirigentes militares que comunicaron sus planes y objetivos a sus subordinados. Asimismo, los militares han sido instrumentos en la práctica de la organización lineal y en la utilización de funciones de asesoría.</p> <p>De este modo, la Iglesia Católica y los militares constituyen importantes fuerzas que han contribuido al desarrollo de los principios y prácticas de administración en la civilización occidental.</p>

- Corrientes clásicas del pensamiento administrativo

Sócrates, Platón y Aristóteles: pensadores que no evadieron su responsabilidad ante una sentencia del Estado, que fueron idealistas y pretendían buscar la formación del Estado ideal. Aristóteles, el padre del Constitucionalismo, descubrió la existencia de tres actividades concretas por el Estado:

- Legislar
- Polis-griega
- División de funciones

En la época de la monarquía la actividad administrativa fue muy escasa, durante la época aristocrática el Aereopagotenia las funciones de carácter legislativo, en tanto que el Arconato las tenía de carácter ejecutivo o administrativo, en la época de la tiranía las actividades administrativas tenían poca importancia.

Lo importante de la administración estaba determinado por la existencia de los tres Arcontes:

- 1°. Arconte Polemarco, encargado de los asuntos de guerra.
- 2°. Arconte Eponimo, ejercía las funciones propiamente administrativas.
- 3°. Arconte Religiosa, ejercía las funciones eclesiásticas.

- **Roma:**

Careció de pensadores políticos originales, en cambio, tuvo una gran práctica política, en la que sin lugar a dudas se realizaron actividades correspondientes a los que hoy conocemos como Ciencia de la Administración Pública.

- **Francia:**

Uno de los países en los que sin lugar a dudas se ha trabajado para establecer los principios de la administración pública. Es evidente que la Revolución Francesa ofreció al mundo las posibilidades de establecer nuevas formas de organización política y administrativa, terminando no solamente con el poder de las monarquías absolutistas, sino edificando sobresusviejas teorías, nuevas formas de organización administrativa, aún cuando estaban fundadas en los principios de la centralización y tenían como origen el pensamiento y acción de las ciencias camerales del absolutismo. Sin embargo, en todo caso, siempre debe tenerse presente que la Revolución Inglesa había terminado, cien años antes, con el absolutismo inglés estableciendo y reimplantando definitivamente el sistema parlamentario que en la práctica política, marcó el inicio de la división de poderes. .

- Etapas del pensamiento administrativo francés:

- 1.- El pensamiento administrativo del absolutismo, que tenía como denominador común a las ciencias camerales y por supuesto a la ciencia de la policía como una parte importante de las mismas.

- 2.- El pensamiento de Carlos de Secondat, Barón de Montesquieu, en cuya obra *"El Espíritu de las Leyes"* publicada en 1748, que en su capítulo relativo a la Constitución de Inglaterra, aborda lo relacionado con la División de Poderes, siendo parte muy importante de ellos, el ejecutivo, que es el que realiza la administración pública.

- 3.-El pensamiento administrativo de Anne Roberto Jacobo Turgot, que siendo exponente del absolutismo del antiguo régimen, anterior a la Revolución Francesa, debe ser considerado, sin embargo, como reformador del mismo, no tanto en la teoría, sino en la práctica que llevó a cabo como intendente de Limoges, como titular de la Cartera de Marina y Contralor General de las Finanzas de la Francia absolutista.

- 4.- Surgimiento del pensamiento administrativo francés, como producto de la Revolución Francesa, expresado a través de la obra de Carlos Juan Bautista BONNIN.

5.- El proyecto del Código Administrativo francés elaborado por Bonnin y cuya tendencia siguieron José María de Gerando, Luis Antonio Macarel y Cormenin

- Las ciencias camerales

Aun cuando Albion Small ha considerado a las ciencias camerales como un capítulo perdido de las ciencias sociales, sin embargo, tienen alguna importancia en el campo de la administración pública, pero fundamentalmente como antecedentes de la misma. Se acepta que el nombre de **Quimera** durante la Edad media era considerada el "*lugar en el cual se guardaban los ingresos del reino, o bien, el lugar donde los ingresos eran conservados, posteriormente*" al incrementarse la necesidad de la actividad financiera, el ingreso dejó de ser un fin en sí mismo.

El cameralismo al que también se le llamó cameralia puede ser considerado como la base del pensamiento del Estado absolutista. Se afirma que el primer libro de texto cameralista es el escrito por Pedro Simón Gasser en 1729, conocido con el nombre de "*introducción a las Ciencias Económica, Política y Cameral*".

- Carlos Luis de Secondat, Barón de Montesquieu

Tiene una importancia extraordinaria en el campo de la Ciencia de la Administración Pública, no solamente de Francia, su país natal, sino de todos los países occidentales. Al abordar en su obra citada, el tema, "*De la Constitución de Inglaterra*" en donde trata lo relacionado con la división de poderes dice:

En cada Estado hay tres clases de poderes:

1.- La potestad legislativa: el príncipe o el magistrado hace leyes por algún tiempo o para siempre, y enmienda o abroga las leyes hechas.

2.- La potestad ejecutiva de las cosas que dependen del derecho de gentes; hace la paz o la guerra envía y recibe embajadores, establece la seguridad, precave las invasiones de las que dependen de el derecho civil.

3.- La potestad judicial castiga los delitos o juzga los litigios de los particulares.

Cuando la potestad legislativa está reunida a la ejecutiva en una misma persona o cuerpo de magistratura, entonces no hay libertad; porque se puede temer que el mismo monarca o el mismo senado hagan leyes tiránicas, para ejecutarlas tiránicamente.

"Tampoco hay libertad, si la potestad de juzgar no está separada de la legislativa y de la ejecutiva, si estuviese anexa a la potestad legislativa, sería arbitraria la facultad de disponer de la vida y de la libertad de los ciudadanos, puesto que el juez sería legislador, si estuviese unida a la potestad ejecutiva podría el Juez tener la fuerza de un opresor

- Carlos Juan Bautista Bonnin.

Considerado el fundador de la ciencia de la administración pública, dice que "la ciencia de la administración es la disciplina que estudia las materias relativas a la administración, dividiéndola en administración pública y especiales. En su obra trata lo relativo a las autoridades de la administración, al administrador y al administrado, a la administración en relación con el derecho civil y con lo que llama propiedades, estudia también a la policía administrativa, a la que considera diferente de la policía judicial.

Afirma que la administración es una consecuencia de la asociación y que ésta lo es, del espíritu de sociabilidad inherente a la especie humana, adhiriéndose con ello, en este aspecto a la concepción del estagirita. Para él, la ciencia administrativa se compone de principios de naturaleza universal e invariable, tanto en su método de organización como en sus medios de ejecución y la considera como el resorte que debe hacer sentir la bondad de las leyes y la sabiduría del gobierno, sostiene que la administración debe tener los puntos fundamentales que son:

- Que la administración nació con la asociación o comunidad.
- Que la conservación de ésta es el principio de la administración.
- Que la administración es el gobierno de la comunidad.
- Que la acción social es su carácter y su atribución la ejecución de las leyes generales

Henry Fayol.-Sostiene que para dirigir una empresa se requiere del uso y de la aplicación de operaciones o funciones básicas, como son: las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las de contabilidad y las administrativas.

- **Alemania**

Las características del pensamiento de la administración pública de Alemania tienen similitud con las de Francia, pues ambos países tuvieron similares pasos en el surgimiento y evolución de la administración pública, los dos empezaron con el absolutismo que tenía como expresión administrativa al cameralismo y si en Francia, Anne Roberto Jacobo TURGOT había sido el último y más importante administrador del absolutismo, Alemania, entonces conocida como Prusia contaría con Juan Enrique VON JUSTI como el máximo representante del cameralismo absolutista, enarbolando la tesis de la Ciencia de la Policía, que consideraba como todo aquello pendiente a procurar el bienestar de la población del Estado, a través de la conservación del orden y la disciplina, formulando los reglamentos que procuren la prosperidad de la misma mediante el mejor aprovechamiento de las tierras, de las actividades, del comercio, del fomento de la agricultura y de la circulación del dinero.

- Carlos Marx.

Tratadista de la filosofía política, de la economía y de la ciencia de la administración pública. Para Marx, el Estado capitalista ha vivido en la antinomia entre pública y la privada, por lo cual la administración se limita a una actividad formal y negativa en virtud de que su poder acaba donde comienza la vida privada, lo que significa que la actividad de la administración pública está limitada por las condiciones existentes de una sociedad a la que debe servir, por lo cual no puede pedírsele que modifique esas condiciones.

- Max Weber:

Fue un economista y sociólogo alemán, quien a través de su estudio de las civilizaciones desarrolló el concepto moderno de Burocracia refutando, criticando y ampliando las apreciaciones de Marx, intentó probar que el capitalismo fue influido fuertemente por los valores éticos y religiosos y que por lo tanto, las relaciones económicas no podían explicar únicamente las relaciones de fuerza en el capitalismo, como había planteado Marx. Definió la burocracia como la forma más eficiente de

organización teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos estatales, de las dependencias gubernamentales y pensando en las necesidades de sociedades cambiantes y dinámicas.

La burocracia resulta un **"tipo ideal de organización"** delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado. Representa una estructura administrativa y de personal de una organización.

Max Weber identificó las siguientes normas básicas fundamentales para el desarrollo burocrático:

- Los cargos constituyen el núcleo principal del cuadro administrativo burocrático.
- Existe un sistema de carrera administrativa.
- Posición externa e interna neutral del burócrata con respecto al cargo (es una profesión, es de comportamiento impersonal).
- Funcionarios organizados por jerarquía de mando.
- Remuneraciones sobre salarios sin gratificaciones por servicios.
- Los niveles de autoridad están determinados por el trabajo o la función desarrollada.
- Nombramientos por méritos y calidad de trabajo.
- Trabajo sobre procedimientos y normas establecidas.
- Registro en papel de todas las actividades desarrolladas y se basa en documentos y procedimientos por escrito (formularios, comprobantes, certificaciones etc).

Entre las características identificadas en las sociedades para hacer factible el desarrollo del modelo burocrático están:

En lo político: La burocracia es el cuadro administrativo que corresponde a la estructura de dominación legal.

En lo económico: Implica el desarrollo de la economía monetaria, ya que las transacciones en dinero racionalizan la actividad económica, permiten presupuestar ingresos y gastos de manera sistemática.

En lo administrativo: Facilita la realización de las numerosas y complejas actividades que aumentan cualitativa y cuantitativamente en las organizaciones. La eficiencia de la burocracia es superior a cualquier otra forma de administración.

▪ **Estados Unidos**

El pensamiento administrativo esta formado por vertientes internas y externas, la primera esta formada en virtud de la idiosincrasia norteamericana y la segunda por el pensamiento alemán, francés y en pequeña escala el español. Los precursores son: Alejandro Hamilton, creador y defensor del Federalismo y Thomas Jefferson, impugnador por el celo de defender la soberanía de sus estados miembros. Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, hizo estudios relativos a la política y a la administración.

Wilson se percata que la ciencia de la administración surgió de *la ciencia de la policía como parte de las ciencias camerales*.

- Frederik W. Taylor

Su investigación se enfocó al estudio y conocimiento de un mejor uso de la mano de obra, de los materiales, de la coordinación de esfuerzos, a la división del trabajo y especialización, a la planificación para obtener una mejor productividad. Con base en su investigación propuso 4 principios básicos:

- El establecimiento de una verdadera ciencia.
- La selección científica del trabajador.
- Su educación y formación científica
- La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores.

Dentro de los países se han realizados grandes investigaciones siempre dependiendo del tiempo y de las necesidades de cada país, por lo consiguiente se deben de seguir buscando mejorar la administración pública y eficientandola.

I.2.- Los Recursos Humanos en la Administración Pública

En su primer periodo de sesiones, en junio de 2002, del Comité de expertos en Administración Pública, del Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) determinó seis esferas prioritarias en las que los estados miembros podían mejorar su capacidad señalando que “El sector público debe elaborar una estrategia, para contratar y retener una buena proporción” del mejor personal disponible. .

Este Comité concluyó que la revitalización y revalidación de la Administración Pública era una prioridad básica para todos los países, a fin de que el Estado pudiera asumir nuevas funciones y prestar un mejor servicio a sus ciudadanos, asimismo “subrayo que la capacidad en materia de recursos humanos era determinante para la calidad de la Administración Pública.”

En efecto la complejidad cada día mayor de los procesos de formulación de políticas y los procesos administrativos, junto con con la merma de la capacidad de los recursos humanos para desempeñar esas funciones básicas, hacían que para muchos Estados Miembros resultara difícil cumplir los objetivos de reducir la pobreza y promover el desarrollo humano sostenible, que ocupaban un lugar destacado en los objetivos

Este informe sostiene que la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo depende en buena medida de la calidad de los recursos humanos del sector público. En particular, subraya la importancia de aplicar un enfoque holístico y autóctono para el desarrollo de la capacidad, a fin de que los gobiernos puedan crear un “círculo virtuoso” en el que las inversiones en capital humano contribuyan a revitalizar la administración pública del país. El análisis de las principales cuestiones acerca del papel de los recursos humanos en la transformación de la calidad de la administración pública responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales causas del deterioro de la capacidad del sector público en materia de recursos humanos y cuál es la forma más eficaz de afrontar esos retos?

• Si bien los antecedentes de educación y profesionales de los funcionarios públicos de categoría superior de la mayoría de los países en desarrollo han mejorado considerablemente en los dos últimos decenios.

¿Por qué no se ha producido un mejoramiento proporcional de la calidad de la administración pública, en particular en la prestación de los servicios?

¿Por qué es tan importante aplicar un enfoque holístico que responda a las necesidades de cada país en la formulación de una estrategia para revitalizar la administración pública?

• ¿Hasta qué punto pueden basarse los países en desarrollo en modelos de administración pública originarios de países más adelantados económicamente, para reformar sus prácticas de gestión de los recursos humanos?

• ¿Qué papel corresponde a la contratación y los ascensos basados en el mérito en la transformación de la calidad del capital humano de la administración pública?

¿Cómo se puede contratar y ascender a más mujeres y miembros de minorías idóneos en la administración pública aplicando sistemas basados en el mérito?

• ¿Qué papel desempeña la remuneración en la captación y retención de personal altamente calificado en el sector público, especialmente teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado de trabajo?

• ¿Hasta qué punto deberían los países en desarrollo delegar la gestión de recursos humanos en los ministerios y departamentos?

• ¿Cuáles son los puntos fuertes y las deficiencias del modelo de la nueva gestión pública y del sistema de carrera, respectivamente, desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos en la administración pública?

• ¿Qué criterios deberían seguir los gobiernos en la selección de modelos institucionales para el fortalecimiento de la capacidad y la formación de los empleados del sector público?

• ¿Qué papel desempeñan los dirigentes en la revitalización de la administración pública?

• ¿Qué papel deberían desempeñar las Naciones Unidas para facilitar el necesario fortalecimiento de la capacidad en los Estados Miembros?

Para el desarrollo de estas reuniones se establecieron para análisis los siguientes grandes Rubros

- **Transformación del papel de los recursos humanos**
- **Componentes del Desarrollo Humano**
- **La capacidad de los recursos humanos es fundamental para una Administración Pública de buena calidad**

A continuación se desglosan estos conceptos

❖ **Transformación del papel de los recursos humanos**

A. Elaboración de un enfoque holístico que responda a las necesidades de cada país

El fortalecimiento de la capacidad del sistema de administración pública es, al mismo tiempo, un proceso y un objetivo, toda estrategia para revitalizar la administración pública exige que la capacidad se fortalezca en tres niveles principales simultáneamente, a saber, a) el entorno propicio, b) la entidad y c) los recursos humanos. El entorno propicio se define generalmente como el marco de política, legal y normativo que rige la gestión pública; las estructuras de rendición de cuentas; las relaciones más amplias dentro del sistema de gobierno; y los flujos de recursos.

Sistema de administración pública

A.-Entorno propicio Recursos humanos

Al elaborar una estrategia para revitalizar la administración pública, hay que tener en cuenta que el sector público está compuesto de muchos tipos diferentes de organizaciones que han sido creadas para satisfacer necesidades específicas del público. Con el transcurso del tiempo, esas entidades han desarrollado un carácter específico y una cultura de organización propios.

Los proyectos recientes de reforma de la administración pública han incluido por lo general una redefinición del papel del Estado en la gestión de los asuntos públicos y un mayor énfasis en la colaboración con el sector privado y la sociedad civil en la prestación de servicios. En la mayoría de los casos, el objetivo ha sido reorientar y fortalecer la capacidad del sector público para hacer frente a los crecientes retos económicos, sociales y ambientales. Cada vez más, se espera que el Estado aplique reformas, se descentralice y contrate servicios externos para que su labor sea más eficaz y responda mejor a las necesidades.

A la larga, sólo se pueden construir instituciones sostenibles dentro de un sistema de administración pública que asegure la existencia de un control adecuado ejercido por instituciones básicas, como el parlamento, el sistema judicial y los organismos de supervisión, así como una clara separación de poderes entre las tres ramas del Estado. No obstante, antes de emprender un programa a gran escala de revitalización de la administración pública, los gobiernos deben realizar un diagnóstico detallado de las condiciones heredadas.

Una evaluación metódica de la capacidad puede, por lo tanto, aportar información para adoptar un marco institucional que responda a las condiciones del país, incluida la determinación de factores clave del éxito, así como para definir y promover entre el personal valores comunes, normas y aptitudes profesionales.

La premisa central de este informe es que las personas son la savia de toda organización y los agentes de la reforma y la renovación de la administración pública. Los conocimientos, la aptitud, los valores y las actitudes de los funcionarios son cruciales para la eficacia del Estado, para mejorar en medida sustancial el rendimiento de las organizaciones, es necesario desarrollar esos cuatro atributos simultáneamente.

En algunos países, por ejemplo, ha habido importantes avances en el mejoramiento de los conocimientos y la aptitud de los funcionarios de categoría superior, pero se ha prestado una atención insuficiente al desarrollo de los valores y las actitudes del personal que configuran la cultura de las organizaciones.

Además de enfrentarse a retos nuevos y complejos, muchos países en desarrollo están sufriendo también un importante éxodo intelectual en el sector público lo que ocasiona un grave deterioro de la capacidad técnica, administrativa y de gestión.

Ese éxodo se debe a una serie de factores relacionados entre sí, como las remuneraciones más atractivas en el sector privado y el sector no gubernamental, la pérdida del sentimiento de orgullo en el concepto de administración pública, el incremento de la politización y la caída de los niveles profesionales y la decadencia gradual de los sistemas nacionales de gestión pública.

Para invertir ese proceso de erosión del capital humano y transformar a las personas en motores de cambio y renovación de la administración pública se necesitarán dirigentes políticos con visión de futuro y una gestión y planificación estratégicas.

La conducción política desempeña una función particularmente importante en la articulación de la visión de la reforma dando un sentido de dirección e inculcando en el personal un sentimiento de responsabilidad colectiva por la consecución de objetivos y estrategias convenidos. Esa conducción, tanto en lo político como en lo administrativo, es lo que impulsa el proceso de cambio. Ese hecho ha quedado ampliamente demostrado en numerosos países donde una mejora significativa del marco político y legal y de los conocimientos y la aptitud de los funcionarios de categoría superior de la administración no se ha plasmado en un progreso proporcional en cuanto a la calidad y eficiencia administrativa del sector público.

B. Creación de un entorno propicio

En muchos países, la administración pública se ve sometida a graves presiones debido a la coincidencia de diversos factores, por ejemplo, la asunción por parte del sector privado de un papel más destacado en el desarrollo nacional ha transformado la función de la administración pública, que ha dejado de ocuparse del funcionamiento de la economía, para sólo orientarlo y facilitarlo. Entre otras cosas, esa reorganización de las funciones del sistema de gobierno ha aumentado la necesidad de que la administración pública cuente con capacidad para coordinar actividades, formular políticas, resolver conflictos, promover el desarrollo del sector privado, administrar subcontratos y aplicar marcos legales y normativos.

Los cambios en los valores sociales también están ejerciendo una gran influencia sobre el carácter y las actividades de la administración pública en todo el mundo.

Los cambios recientes en el mercado de trabajo también ofrecen al personal de talento oportunidades de carrera y adelanto profesional sin precedentes. En muchos países en desarrollo, la demanda de personal altamente competente está cambiando como resultado del aumento de las oportunidades de empleo en el sector privado y el sector no gubernamental, según la teoría económica, ese cambio en la demanda de personal calificado por lo normal ocasionaría un aumento de los sueldos del personal de categoría superior de la administración pública, no obstante, las decisiones salariales en el sector público raras veces se ajustan a un patrón tan flexible.

Recuperación del orgullo en el concepto de la Administración Pública

Tradicionalmente, los jóvenes con talento optaban por incorporarse a la administración pública porque ofrecía oportunidades para realizar un trabajo estimulante, con prestigio y con potencial de ascenso. De hecho, las perspectivas de adelanto en la

carrera se han considerado, por lo general, como un factor determinante de la retención de personal altamente calificado en la administración pública, sin embargo, más recientemente, otras variables, como la remuneración y la imagen profesional del sector público, han adquirido también una gran importancia.

El deterioro constante de la capacidad de la administración pública es claramente uno de los fenómenos destacados de nuestra era, ese deterioro se produce de diferentes maneras, pero está ampliamente extendido en todo el mundo. En casi todos los países, se manifiesta en la pérdida de prestigio y en el menor atractivo de la profesión de funcionario que, hasta hace muy poco, era el trabajo preferido en muchos países para los jóvenes con talento.

La caída del prestigio de la administración pública ha socavado en buena medida la capacidad del Estado para cumplir su mandato constitucional, en algunos países en desarrollo que tienen altas tasas de desempleo, el trabajo en la administración pública se percibe como el último recurso para eludir la incertidumbre predominante.

En muchos países se observa un cambio de valores en cuanto a la importancia relativa del empleo en el sector público y en el sector privado, este cambio ha empobrecido notablemente la imagen de la administración pública y convertido al sector privado en el empleador que prefieren la mayoría de los jóvenes educados y talentosos. No es probable que esa tendencia se revierta, a no ser que el Estado intervenga de manera convincente, por ejemplo abordando cuestiones como el orgullo de estar empleado en el sector público; para los jóvenes talentosos que aspiran a una carrera en la administración pública.

Para restablecer el orgullo de trabajar en la administración pública, es fundamental introducir criterios de mérito en la contratación y los ascensos de los funcionarios imponiendo exigencias estrictas para el ingreso y creando oportunidades de adelanto profesional basadas en el buen desempeño. La meritocracia confiere prestigio al trabajo en la administración pública y alienta al personal altamente calificado a elegir al gobierno como empleador.

Un sistema de contratación y ascensos en función del mérito, que ha pasado a formar parte del “contrato psicológico” entre los integrantes y el personal directivo del sector público, probablemente promoverá una cultura basada en el rendimiento y la profesionalidad de la administración pública, con lo que se conseguirá una mayor coincidencia entre la conducta esperada y la conducta real de los funcionarios.

Para perfeccionar y retener a funcionarios jóvenes altamente calificados, será preciso aplicar políticas de ascenso más acertadas, por ejemplo, la oportunidad de hacer tareas más difíciles y de ser ascendido como recompensa por el buen desempeño

Mayor respeto por la profesionalidad

Ha quedado demostrado empíricamente que las burocracias que funcionan bien pueden promover el crecimiento y reducir la pobreza, a tal fin, se considera que para crear una burocracia eficaz es esencial contratar y ascender al personal con criterios competitivos y basados en el mérito. En general, los países en que en la administración pública predominan los nombramientos políticos y donde la remuneración de los funcionarios es baja y los sistemas institucionales de control y equilibrio son débiles, las tasas de crecimiento económico y desarrollo social han sido mucho más bajas.

La profesionalidad, la eficiencia y la receptividad, la imparcialidad, la ética estricta, el espíritu de equipo y la visión de largo plazo suelen ser las características de una administración pública que funciona correctamente. En suma, existe una sólida coincidencia entre el comportamiento que se espera de los funcionarios públicos y el real, sin embargo, en muchos países la administración pública no satisface esos criterios y, en cambio, se caracteriza por el favoritismo, el clientelismo, el bajo nivel de profesionalidad y eficiencia y el alto grado de corrupción. En esas condiciones, para transformar la cultura institucional del sector público, se necesita mucha capacidad institucional y voluntad política.

La reestructuración de la administración pública en muchos países durante los últimos años, a menudo ha sido motivo de que algunos funcionarios públicos abandonaran sus cargos y se contratara a otros procedentes del sector privado o el no gubernamental. Aunque a menudo los recién llegados han traído consigo valores y prácticas propios del sector privado, en algunos casos esa estrategia también ha creado nuevos desafíos, como la necesidad de impartir formación intensiva al personal nuevo para que conozca los marcos de política existentes, como condición previa para la elaboración de estrategias eficaces de ejecución que mejoren la prestación de los servicios.

La adopción del modelo de la nueva gestión pública también ha conducido en general, a una mayor responsabilidad política de los altos funcionarios del gobierno. En la mayoría de los países en desarrollo, donde en general la disponibilidad de personal altamente capacitado es reducida y los sistemas institucionales de control y equilibrio son débiles, parecería que, si se estableciera un sistema de carrera, habría muchas más probabilidades de fortalecer la gestión del personal profesional y la administración del sector público.

. Mejoramiento de las condiciones de servicio

En un estudio realizado en 1996 por Evans y Rauch se llegó a la conclusión de que había una correlación entre, por un lado, la contratación y los ascensos, basados en el mérito y un nivel adecuado de remuneración y, por el otro lado, el crecimiento económico y la percepción que los inversores tenían de la capacidad burocrática, incluso después de tener en cuenta las diferencias de ingresos y educación. Esa conclusión destaca que, para atraer y retener a personal altamente calificado al servicio del Estado, es importante ofrecer una remuneración adecuada, sin embargo, en muchos países en desarrollo, la remuneración de los funcionarios públicos, en especial los de alto nivel, ha descendido rápidamente en los últimos años, comparada con la de sus homólogos del sector privado y del no gubernamental. Al mismo tiempo, el número de funcionarios públicos ha aumentado considerablemente debido a las presiones políticas para que se dé trabajo a los desempleados.

No existe una norma de aplicación universal sobre la relación óptima entre la remuneración del sector público y la del privado. En algunos países, como Singapur, de hecho los sueldos de los funcionarios públicos pueden ser superiores a los de los empleados del sector privado. No obstante, esa es la excepción y no la regla, en general, la remuneración de los funcionarios públicos es considerablemente menor que la de los empleados del sector privado, sin embargo, para que en muchos países el rendimiento de los funcionarios públicos mejore considerablemente tendrán que reducir el número de funcionarios, descomprimir la estructura salarial y aumentar los sueldos medios.

❖ Componentes del desarrollo de la capacidad de los recursos humanos

En esta sección se examinará la elaboración de una estrategia de desarrollo de la capacidad, que consta de cinco componentes principales y está encaminada a mejorar la calidad del capital humano del sector público.

A. Creación de un marco institucional apropiado

Aunque hay consenso general sobre las competencias básicas necesarias para que una administración pública sea eficaz, los políticos, los técnicos y los teóricos coinciden en mucho menor medida acerca de cuál es el marco institucional más adecuado para impulsar el desarrollo de esas importantes calificaciones, en los últimos decenios han surgido dos modelos que se contraponen y que ofrecen a los gobiernos soluciones posibles para este problema.

El primero es el sistema Tradicional basado en la carrera, mientras que el segundo es el modelo de la nueva gestión pública, que se basa en la contratación de funcionarios para ocupar puestos determinados.

La opción por el sistema basado en la carrera, por el modelo de la nueva gestión pública o por una combinación de ambos dependerá siempre del contexto local, por ejemplo, el modelo de la nueva gestión pública tenderá a ser el más adecuado si se dan las condiciones siguientes: gran disponibilidad de personas capacitadas en el mercado de trabajo; respeto por el Estado de derecho; ausencia relativa de nepotismo, clientelismo político o favoritismo en la administración pública; tradición de transparencia en la contratación, la remuneración y el ascenso del personal de la administración pública; y una sociedad acostumbrada a la movilidad geográfica y ocupacional, incluso cuando se dan las condiciones mencionadas, el modelo basado en los puestos puede resultar más eficaz cuando los grupos ocupacionales de que se trata existen tanto en el sector privado como en el público y cuando las condiciones de servicio son relativamente comparables.

El sistema tradicional basado en la carrera en general ofrecería el mejor marco institucional para contratar y retener personal en los siguientes sectores de actividad: a) donde existe un monopolio del Gobierno o donde el sector privado no desempeña ninguna función importante, b) donde se necesita suma discreción y confidencialidad, c) donde se exige una gran coherencia o donde la memoria institucional es un factor importante, posiblemente más importante que el dominio de una técnica y d) donde la necesidad de idoneidad neutral, objetividad e imparcialidad exige que haya un grado considerable de separación de las actividades partidarias y con fines de lucro.

Como resultado de las presiones financieras y económicas a que están sometidos la mayoría de los países, así como las tendencias recientes de las tecnologías de la información y las comunicaciones y de los mercados de trabajo y, más en general, la globalización, parece estar surgiendo el consenso de que a los gobiernos les conviene considerar la posibilidad de avanzar poco a poco hacia la elaboración de regímenes de empleo más abiertos y flexibles, velando por que también sean equitativos, estén bien estructurados y promuevan el mantenimiento de la ética tradicional y una estricta rendición de cuentas en la administración pública, en especial la imparcialidad, la profesionalidad y la perspectiva de largo plazo de los funcionarios públicos.

Debido a la naturaleza cambiante de la planificación en las organizaciones del sector público y dado que ahora se hace mayor hincapié en la definición estricta de los productos y los resultados, el fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos

debe acompañar a la reforma de los sistemas de gestión financiera, por consiguiente, la gestión de los recursos humanos y la reforma de la gestión financiera deben sincronizarse con cuidado para garantizar una coincidencia satisfactoria en el uso de esos recursos institucionales fundamentales.

B. Definición de valores comunes y normas profesionales

La codificación de los principios y las expectativas de la conducta de los funcionarios públicos ha sido siempre un componente fundamental de las reformas de la administración pública, por profesionalidad de la administración pública se suele entender la conducta de los funcionarios que se caracteriza por la lealtad, la neutralidad, la transparencia, la diligencia, la puntualidad, la eficacia, la imparcialidad y otros valores importantes en cada contexto local.

La profesionalidad de la administración pública conlleva la idea de que los funcionarios públicos deben estar imbuidos de valores comunes y tener los conocimientos esenciales para el desempeño de sus funciones, por ejemplo, un sistema de carrera basado en el principio del mérito, que contrata y asciende a los funcionarios públicos con objetividad e imparcialidad, siempre fijará el tono y el contenido de otras normas de la administración pública relacionadas con el desempeño, además, las políticas y prácticas bien articuladas y justas en materia de recursos humanos referentes a una remuneración adecuada, oportunidades de capacitación, procedimientos disciplinarios, etc. también forman parte de la formulación de normas profesionales eficaces.

Lo que es más importante, es necesario que vaya desarrollándose una cultura de profesionalidad y orgullo mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho, tanto en equipo como individualmente, y que el desempeño deficiente se corrija.

La ética de la administración pública se define en general como las grandes normas que determinan cómo los funcionarios públicos, al desempeñar sus funciones oficiales, deben actuar con criterio y discreción, en su carácter de agentes del Estado y, si procede, de miembros de una profesión establecida, como la contaduría, las finanzas, la economía, el derecho, etc.

Una administración pública comprometida con su profesionalidad tiene más probabilidades de lograr sus objetivos si cuenta con una infraestructura eficaz de principios de ética, con normas, códigos de conducta y pautas pertinentes que den incentivos a los funcionarios para actuar de manera transparente y responsable y que, cuando haga falta, sancionen la infracción de las normas profesionales. Los gobiernos también harían bien en intensificar las tareas de capacitación, para liberar al sector público de la corrupción.

La elaboración de estructuras institucionales eficaces y de una cultura institucional y una ética sanas es esencial para que la administración pública sea eficiente y receptiva, lo primero puede describirse como la suma de las conductas esperadas que están prescritas en documentos oficiales y que determinan lo que se prevé alcanzar con respecto a los objetivos y los resultados de determinadas formas de actuar, lo segundo, en cambio, se define como las conductas reales observadas en la vida institucional, es decir, los valores, normas y reglas que el personal aplica en la realidad.

Un objetivo fundamental de la reforma de la administración pública, en especial en las primeras etapas, es promover una mayor coincidencia entre las dos. El cumplimiento puede conseguirse mediante el ejemplo, o como resultado de la tradición o de hábitos profundamente enraizados, la manera en que se concreta esta dinámica es un tema

complejo que sólo puede explicarse si se entiende bien la interacción entre la cultura, los incentivos y las aptitudes de la administración pública a nivel nacional.

El recurso más valioso de una administración pública es la calidad de sus funcionarios y su personal directivo, por lo tanto, el arte y la ciencia de la gestión consisten en crear una cultura y un entorno institucionales que permitan que los funcionarios aporten su máximo potencial, la experiencia ha demostrado que para promover la difusión de una nueva cultura de la administración pública y desarrollar la aptitud necesaria de los recursos humanos, es importante definir con detenimiento los valores, las competencias y las normas básicas que se relacionan directamente con el éxito del desempeño del personal y los directores.

Una vez definidos, pueden utilizarse un “marco de valores” y un “modelo de competencias” específicos para cada país, como base para el desarrollo de la capacidad y la formación en el sector público, y también para la contratación, los ascensos y la evaluación del desempeño.

C. Elaboración de marcos de competencia para grupos profesionales básicos

Para desarrollar una gestión eficaz de los servicios públicos será necesario no sólo adoptar un marco jurídico, político e institucional adecuado y establecer normas y valores profesionales sólidos, sino también, y esto es más importante, aumentar ampliamente la capacidad del personal.

A fin de que el proceso de reforma sea sostenible, sería aconsejable que los gobiernos hicieran participar a los funcionarios públicos en la elaboración de marcos institucionales y normas profesionales y en la determinación de las competencias básicas que se deben fomentar en el sector público, las competencias profesionales que sea preciso desarrollar en el sector público siempre dependerán del contexto local y de los puntos fuertes y débiles del capital humano. Un objetivo importante de la definición de competencias básicas y específicas es el desarrollo de un lenguaje común en lo referente a las normas de rendimiento y la excelencia técnica y de gestión, a fin de promover el logro de ese objetivo, en el documento se sugiere que se elaboren marcos de competencia armonizados en cinco ámbitos básicos: a) liderazgo, b) gestión, c) análisis de políticas, d) gestión de recursos humanos y e) tecnología de la información.

Hay datos empíricos que indican que la introducción de nuevas tecnologías explica el 20% del aumento de la eficiencia y de la productividad en las organizaciones públicas, mientras que el 80% restante depende más de la calidad de la gestión, el liderazgo y la innovación. La forma en que las personas participan, son tratadas y se desarrollan en el proceso de cambio determinará, en última instancia, si el personal es o no productivo, por lo tanto, el ejercicio del liderazgo es muy complejo y requiere técnicas y atributos personales muy especiales, con frecuencia vinculados a la madurez emocional y la inteligencia, muchos gobiernos están empezando a analizar las competencias en materia de liderazgo y gestión.

El Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas ha aconsejado reiteradas veces a los Estados Miembros que reforzaran el perfeccionamiento de la capacidad de los directivos responsables de la prestación de servicios públicos, además de conocimientos técnicos, es necesario que los directivos tengan aptitudes de supervisión, negociación, organización y comunicación.

Una mayor capacidad para el análisis de políticas puede permitir que los funcionarios públicos actúen con más eficacia en el desarrollo nacional. Los funcionarios deben tener la capacidad de desarrollar, examinar y evaluar opciones diferentes en materia de políticas. Para analizar y elaborar políticas, siempre es necesario equilibrar cuidadosamente los intereses de los distintos sectores que se verán afectados por ellas, a fin de adquirir y mantener conocimientos sobre el análisis de políticas, los funcionarios públicos deben tener oportunidades de educación continua en forma regular, por medio de cursos universitarios, de la asistencia a conferencias y seminarios y del acceso a otros recursos para estudiar en forma independiente.

A fin de retener y desarrollar a una proporción suficiente de las personas más capaces, las organizaciones del sector público tienen que adoptar políticas de planificación, contratación, educación, perfeccionamiento y motivación de los empleados. Para institucionalizar esas funciones, deberán crear dependencias y sistemas administrativos que cuenten con los recursos suficientes y sean dirigidos eficazmente. Para ello, se necesitan grupos sólidos de profesionales de los recursos humanos que deben recibir una formación apropiada por medio de programas de desarrollo de la capacidad especial y sostenido, basados en una determinación clara de las competencias necesarias.

Los gobiernos, reconociendo los beneficios que puede implicar un mayor uso de la tecnología de la información en la gestión pública, están introduciendo cada vez más innovaciones de este tipo en la gestión de programas y operaciones, particularmente en los ámbitos de la planificación, la gestión financiera y la contabilidad, la prestación de servicios públicos y la gestión de recursos humanos.

La capacitación para el uso de tecnologías de la información también debería convertirse en parte integrante de los programas de promoción de las perspectivas de carrera en las organizaciones públicas, esa capacitación debería estar compuesta para preparar a los empleados públicos para utilizar la tecnología de la información y

D. Elaboración de estrategias eficaces de desarrollo de la capacidad

La capacitación es el motor básico para el cambio de la administración supone el desarrollo de los conocimientos, la aptitud, los valores y las actitudes necesarios del personal de todos los niveles, en un entorno laboral más complejo y exigente, los funcionarios públicos, al tiempo que trabajan en favor del interés público, necesitan cada vez más conocimientos y aptitudes de alto nivel para vincularse con políticos, otros departamentos del gobierno e interesados clave, lo que incluye un conocimiento más profundo de la sociedad misma.

Los funcionarios públicos también necesitan comprender mejor las características de los procesos políticos y administrativos de toma de decisiones, una comprensión clara de los papeles y las responsabilidades del sistema administrativo es fundamental para prestar servicios de forma eficiente y flexible. Es cada vez más claro que tanto los ciudadanos como los políticos esperan que la administración de las políticas públicas sea transparente, flexible y equitativa.

Por lo tanto, cada organización debería contar con una estrategia de capacitación y de desarrollo de la capacidad, destinada a promover en su personal un espíritu de perfeccionamiento profesional, el aprendizaje continuo, la aceptación de innovaciones y enfoques nuevos y la adquisición de conocimientos.

No hay un único modelo que sea más apropiado que los otros en lo que se refiere a la capacitación y el desarrollo de la capacidad de los funcionarios del sector público, por ejemplo, el empleo de instituciones centrales de capacitación tiende a promover un mayor sentido de identidad y solidaridad entre los funcionarios públicos, mientras que la asistencia a universidades puede fomentar un enfoque más crítico en la solución de problemas del intercambio de experiencia. En el modelo de la “organización en aprendizaje constante”, por otra parte, es la propia institución el lugar donde se adquiere el conocimiento y se desarrolla la capacidad, sobre todo por medio del uso de tutores y la formación individual dentro de la misma organización

E. Institucionalización de la planificación de los recursos humanos

En su segundo período de sesiones, celebrado en abril de 2003, el Comité de expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas puso de relieve la importancia de que los Estados Miembros adoptaran una estrategia para combatir el deterioro de la capacidad de los recursos humanos en el sector público que se estaba registrando.

De acuerdo con el Comité, entre los elementos clave de una estrategia de ese tipo deberían figurar los siguientes: el establecimiento de sistemas y dependencias de gestión de la planificación de los recursos humanos; la profesionalización de la administración pública, incluida la gestión de los recursos humanos; el incremento de la valoración social del servicio al público; la creación de una cultura de aprendizaje en las instituciones públicas y el aprovechamiento del capital humano de los grupos menos representados.

En el presente documento, se indica que los gobiernos quizás deseen institucionalizar un proceso participativo en el nivel nacional a fin de preparar una estrategia de mediano o largo plazo para evaluar la situación del capital humano en el sector público. La elaboración de un informe analítico periódico sobre la situación del capital humano en el sector público podría permitir a los gobiernos medir en forma más sistemática los avances de las actividades de desarrollo de la capacidad. En el informe, se podrían analizar las principales cuestiones y tendencias que influyen sobre la gestión de los recursos humanos, incluida la previsión de las aptitudes necesarias en la administración pública en el presente y en el futuro; las vacantes que se abrirán próximamente; la planificación de la sucesión; la evaluación del desempeño; la remuneración; el análisis del volumen de trabajo y el perfeccionamiento y la capacitación del personal.

❖ Conclusiones:

La capacidad de los recursos humanos es fundamental para una administración pública de buena calidad

A. El desarrollo de la capacidad del personal exige una perspectiva y un compromiso a largo plazo

El mensaje básico es que la capacidad de los recursos humanos es fundamental para la calidad de la administración pública en todos los países, sin embargo, la capacidad del capital humano no se puede aumentar de la noche a la mañana o en forma aislada.

Hay que aplicar eficazmente una estrategia holística y elaborada localmente, respaldada por un compromiso político a largo plazo. El liderazgo es indispensable, ya

que el proceso de transformación en la mayoría de los países está más relacionado con el cambio de valores y actitudes que con la adquisición de nuevos conocimientos y aptitudes por parte del personal. También es probable que, para cambiar la cultura administrativa en el sector público, sea necesario realizar esfuerzos sostenidos durante un largo período de tiempo.

Del mismo modo, para revertir el deterioro del capital humano que experimenta el sector público en muchos países serán precisas una planificación amplia y la creación en ministerios y departamentos de sistemas de alta calidad dedicados exclusivamente a la gestión de los recursos humanos, también será necesario crear un entorno propicio eficaz para restaurar el orgullo en el empleo en el sector público, generar el respeto por las normas profesionales y mejorar las condiciones de servicio del personal. Por ejemplo, si los gobiernos no pueden mejorar su capacidad de competir en el mercado laboral frente al sector privado y el no gubernamental, será muy difícil para ellos contratar y retener a funcionarios muy competentes. El nivel de remuneración no es el único factor que influye en la contratación y retención de funcionarios superiores, pero es de particular importancia para atraer a personal nuevo a la administración pública, incluidas personas con formación especializada. Estas presiones de la competencia en el mercado laboral también han aumentado la importancia de otras formas clave de compensación no monetaria, como las mejores oportunidades de carrera y la mayor aceptación de las iniciativas de los funcionarios muy competentes y dedicados.

B. Es fundamental que la contratación y los ascensos en la administración pública esten basados en el mérito

La introducción de un sistema de contratación y ascensos de funcionarios públicos basados en el mérito, con normas de ingreso exigentes y oportunidades de carrera acordes con el desempeño, es fundamental para restaurar el orgullo por el empleo en la administración pública. El sistema basado en el mérito prestigia el trabajo en la administración pública y alienta al personal de alta calidad a elegir al gobierno como empleador.

Es probable que un sistema de contratación, remuneración y ascensos basados en el mérito, en combinación con una reforma fundamental de los sistemas y las prácticas de gestión de los recursos humanos, impulse una cultura que dé primacía al rendimiento en la administración pública. Para retener al personal altamente calificado en la administración pública, también será necesario elaborar una estrategia que incluya los siguientes elementos: preparación de un plan para mejorar la imagen del sector público; promoción de la representación equitativa de todos los grupos pertinentes en la administración pública; asistencia de buenas oportunidades de carrera; adecuada seguridad en el empleo; remuneración competitiva; oportunidades de educación y capacitación; reconocimiento y recompensa por excelencia en el desempeño; y entorno laboral sano.

La conveniencia para los países de adoptar un sistema de carrera o el modelo de la nueva gestión pública, basado en la contratación para cubrir puestos determinados, dependerá, en última instancia, del contexto y la capacidad propios de cada circunstancia. Por ejemplo, cuando hay disponibles muchos recursos humanos bien calificados y ya está firmemente establecido un mecanismo eficaz de supervisión y de acatamiento institucional, la introducción de sistemas más abiertos de contratación puede, de hecho, mejorar la eficiencia global del gobierno. Por el contrario, en la

mayoría de los países en desarrollo, donde la disponibilidad de personal altamente capacitado es mucho menor y donde los sistemas institucionales de controles y salvaguardias son débiles, es mucho más probable que el establecimiento de un sistema de carrera fortalezca la gestión de personal y la administración del sector público.

C. Los dirigentes políticos decididos y capaces impulsan el proceso de reforma

La revitalización de la administración pública depende sobre todo del compromiso y la decisión de los dirigentes políticos, el compromiso de los dirigentes políticos, por lo tanto, es fundamental para formular una estrategia encaminada a reforzar la capacidad del capital humano a fin de revitalizar la administración pública en el nivel nacional. Como se mencionó anteriormente, los datos empíricos demuestran que la calidad del liderazgo es un factor determinante que explica el éxito de iniciativas de reforma del sector público llevadas a cabo en Estados Miembros, promoviendo un liderazgo eficaz en todos los niveles, los gobiernos pueden ayudar a difundir en el sector público una cultura orientada a la solución de problemas y la toma de iniciativas.

El ejercicio del liderazgo es muy complejo y esto debe ser tenido en cuenta en el perfeccionamiento de la capacidad de los dirigentes, por ejemplo, se ha señalado que los altos ejecutivos, aunque estén muy motivados y orientados a la obtención de resultados concretos, con frecuencia no son eficaces cuando se trata de establecer relaciones con el personal y otras partes interesadas.

Otro punto débil observado en la capacidad de muchos funcionarios superiores del sector público es que algunas veces no pueden proyectar una visión estratégica de la organización en que trabajan.

D. La capacitación del personal es un factor importante del cambio en la administración

No se puede reformar ni revitalizar la administración pública sin aumentar la capacidad del personal, esto implica el desarrollo de los conocimientos, la aptitud, los valores y las actitudes del personal en todos los niveles del sector público, no hay un único modelo institucional para capacitar al personal del sector público y aumentar su capacidad que sea más apropiado que los demás.

La elección de un sistema institucional en particular, por lo tanto, siempre dependerá de la capacidad existente y del contexto nacional y regional, por consiguiente, la mayoría de las estrategias nacionales de capacitación exigirán que una combinación de instituciones diferentes se ocupen del desarrollo de la capacidad y la capacitación del personal.

El primer paso siempre consiste en definir el objetivo de la capacitación y luego determinar qué modalidad institucional tiene mejores posibilidades de ser eficaz para alcanzar ese objetivo, por ejemplo, ¿consiste el objetivo en transmitir valores, aptitudes o conocimientos? este análisis determinará la elección del modelo institucional, por ejemplo, se suele considerar que las instituciones centrales de capacitación son apropiadas para inculcar valores y normas comunes en el sector público, mientras que otros mecanismos pueden ser más eficaces para impartir conocimientos y aptitudes profesionales. Por lo tanto, para elegir los modelos institucionales adecuados para impartir capacitación se deben tener en cuenta cuestiones clave como: a) el propósito de la capacitación; b) el grupo al que esta



destinada, c) su contenido concreto; d) la modalidad de la capacitación y e) los recursos disponibles.

❖ **Función del Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas**

El desafío de revitalizar la administración pública aumentando la capacidad del capital humano es complejo y depende de la elaboración y la aplicación efectiva de un enfoque holístico y de largo plazo.

El Programa de las Naciones Unidas en materia de administración y finanzas públicas tiene el mandato, los conocimientos especializados y la experiencia necesaria para contribuir específicamente a mejorar la capacidad de los Estados Miembros para enfrentar ese importante desafío. Se insta al Comité a que determine la prioridad relativa de las actividades propuestas por el Programa en este ámbito: a los Estados Miembros:

Adoptar una estrategia nacional para fortalecer más la gestión del capital humano en el sector público, incluida la elaboración de un plan para atraer y retener al servicio del Estado a una proporción suficiente de las personas más capaces

- Examinar las estrategias de contratación e incentivos, a fin de que el empleo en el sector público resulte más atractivo a graduados jóvenes y de talento
- Reforzar la planificación de mediano y largo plazo en materia de recursos humanos en el sector público
- Incorporar en las disposiciones pertinentes de la legislación nacional y la infraestructura ética los principios reflejados en las cartas regionales de administración pública
- Promover la incorporación de una perspectiva de género y el respeto por la diversidad en las estrategias de planificación y de gestión en materia de recursos humanos

II.1-Los Recursos humanos en la Administración Pública Mexicana

En el año de 1978, se presentó un diagnóstico de la situación de la administración de personal en el Sector Público, por parte de la entonces denominada Secretaría de la Presidencia el que inicia de la siguiente manera:

Los esfuerzos para mejorar la administración pública repercuten en los sistemas de administración de personal, debido a que, en última instancia, los cambios generados sólo se convierten en acciones concretas cuando el personal al servicio del Estado es capaz de entenderlos, asimilarlos y llevarlos a la práctica, además de que para cumplir las tareas gubernamentales, resulta indispensable contar con personal competente, comprometido y dispuesto.

Por otra parte, el fortalecimiento de los derechos de los trabajadores ha de traducirse en un efectivo desarrollo de sus actitudes y aptitudes, que desemboque en la satisfacción de sus aspiraciones individuales y de grupo.

Las reformas a la administración pública en nuestro país han tratado de subsanar las deficiencias o carencias que limitan la adecuada realización de las tareas del sector público.

Esta labor de racionalización ha incluido, entre sus objetivos, el mejoramiento de los sistemas y procedimientos de administración del personal público, pues los cambios estructurales, de organización y funcionamiento del Gobierno Federal no podrán rendir sus mejores frutos si se les considera como fenómenos aislados de los hombres bajo cuya responsabilidad está el desempeño de las funciones públicas.

El resultado de los estudios y trabajos realizados para definir los medios encaminados a lograr estos propósitos, está contenido en las *Recomendaciones para la Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal*, documento en el que se plasmó una amplia participación de los responsables de las tareas de administración de personal.

Dicha labor participativa se hizo posible a través de mecanismos de coordinación tales como la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, el Grupo de Oficiales Mayores, el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos (COTECURH) y el de Capacitación (COTECUC) que, en estrecha vinculación con la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Coordinación General de Estudios Administrativos, realizaron el estudio y análisis de la situación prevaleciente y la proposición de soluciones a los problemas detectados, contando con la participación organizada de los trabajadores a través de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

Problemática

- La Administración Pública Mexicana, en su conjunto y las diversas dependencias y entidades en particular, no aprovechan de la manera más racional y eficiente las aptitudes del personal a su servicio; tampoco desarrollan sistemáticamente la

- capacidad potencial del mismo para un mejor desempeño futuro, ni disponen de medios suficientes que permitan motivarlo económica, social y psicológicamente para satisfacer, en forma adecuada, sus legítimas aspiraciones e intereses, así como los requerimientos de la administración gubernamental.

- ✓ La gestión de personal en la Administración Pública Federal presenta serias dispersiones y fragmentaciones, en la medida en que no existe una vinculación congruente entre los órganos y mecanismos normativos, ejecutivos, operativos y consultivos, que estructure los niveles global, sectorial e institucional.
- ✓ Los objetivos de la administración de personal sólo están definidos de manera genérica y, en consecuencia, se carece de una política unitaria para todas las dependencias y entidades, que comprenda desde el ingreso del trabajador hasta el término de la relación laboral, abarcando todos los aspectos inherentes a dicha relación.
- ✓ Por lo general las acciones de la administración de personal no se realizan ni se evalúan conforme a criterios unificados y, en consecuencia, subsisten prácticas viciadas en detrimento tanto de los trabajadores como de la eficiencia y eficacia de la Administración Pública.

- ✓ Establecer un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal.

Recomendaciones

Para lograr lo anterior, resulta necesario:

1.- Integrar el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal en los ámbitos global, sectorial e institucional, a través del desarrollo armónico de los subsistemas que lo componen.

2.- Establecer el órgano central administrador del Sistema que vincule los mecanismos normativos, ejecutivos, operativos y consultivos, señale lineamientos para el desarrollo de una política congruente y unitaria conforme a las disposiciones legales vigentes; que evalúe resultados y corrija dispersiones, incongruencias y duplicaciones y además, preste asesoría en la materia al Ejecutivo Federal.

3.- Vincular las acciones de los órganos y mecanismos encargados de la administración y desarrollo de personal público en los niveles global, institucional y sectorial, mediante la estructura que a continuación se describe:

A.- Nivel Global

Este nivel global comprende la estructura, procedimientos y coordinación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, consideradas en su conjunto, a fin de fijar directrices generales que den coherencia y unidad a la

administración de personal, dentro del nivel global se contempla el funcionamiento de dos organismos: *La Comisión del Servicio Civil* encargada de la negociación de

carácter político, y el *Órgano Central del Servicio Civil* responsabilizado de la ejecución y evaluación de las directrices correspondientes, así como de la coordinación y administración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal.

▪ **Comisión del Servicio Civil**

Se considera conveniente que la actual Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, con las modificaciones de integración y atribuciones requeridas, sea el órgano que continúe procurando al máximo nivel la concertación de las grandes políticas para normar la relación entre el Estado y sus trabajadores a través de la representación sindical.

El cambio de denominación sugerido obedece a un adecuado tratamiento de la función de los servidores públicos dentro de la Administración, en la cual el hombre es fin y no medio.

De su Integración

La Comisión del Servicio Civil se integrará con un representante de cada una de las siguientes dependencias e instituciones: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Programación y Presupuesto, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Órgano Central del Servicio Civil, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y Federación de Sindicatos de los Trabajadores al Servicio del Estado.

El Presidente de la República designará al Presidente de la Comisión del Servicio Civil, la cual contará con un secretariado técnico.

De sus Funciones

La Comisión del Servicio Civil tendrá como funciones principales la concertación y planteamiento de políticas globales del Estado con sus trabajadores, para la eficaz y eficiente administración y desarrollo de personal de la Administración Pública.

✓ **Órgano Central del Servicio Civil**

Por Acuerdo Presidencial publicado el 31 de enero de 1977, se otorgó a la Comisión de Recursos Humanos la atribución de *"preparar los estudios necesarios para configurar un sistema integral de administración de recursos humanos del Gobierno Federal y proponerla estructura de la unidad administradora del sistema"*.

La Comisión, con la colaboración de la Secretaría de Programación y Presupuesto, de la Coordinación General de Estudios Administrativos y de los Comités Técnico Consultivos de Recursos Humanos y de Capacitación, realizó los trabajos necesarios para cumplir con esta disposición presidencial, los que han permitido presentar las recomendaciones contenidas en este documento.

El Órgano Central del Servicio Civil asegurará la unidad y coherencia de las acciones dirigidas a la consecución del objetivo del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

Este órgano será de carácter eminentemente normativo, de planeación y control, siendo recomendable que todas las funciones operativas queden totalmente descentralizadas en favor de las dependencias (incluidas aquellas que aún se ejercen centralmente, como el pago de remuneraciones).

Serla aconsejable que el órgano central dependiera directamente del titular del Ejecutivo, ya que su función es de carácter horizontal y abarca a toda la Administración Pública Federal, absorbería, entre otras, ciertas funciones que actualmente realizan en la materia, dependencias e instituciones como la Secretaría de Programación y Presupuesto (registro de personal federal, remuneraciones, compatibilidad de empleos, etc.); la Coordinación General de Estudios Administrativos (las funciones de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal); el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (capacitación, normas para la seguridad social, etc.). Estas funciones serán normativas, de planeación y de control.

De su Integración

Para definir la integración de este órgano será conveniente tomar como punto de partida los subsistemas que configuran el Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal:

1. Planeación y organización
2. Empleo
3. Remuneraciones
4. Relaciones jurídico-laborales
5. Prestaciones y servicios
6. Capacitación y desarrollo
7. Motivación
8. Información y
9. Evaluación.

De sus Funciones

El Órgano Central del Servicio Civil estará encargado de realizar las siguientes funciones:

1. Instrumentar las políticas generales dictadas por la Comisión del Servicio Civil.
2. Formular y conducir la política de planeación del personal de la Administración Pública Federal.
3. Coordinar el funcionamiento del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal, vinculando la acción de los órganos y mecanismos de apoyo del sistema para corregir dispersiones, incongruencias y duplicaciones.
4. Establecer y vigilar las normas, procedimientos y especificaciones para la integración, reubicación y reasignación del personal en las dependencias y entidades del Ejecutivo Federal.
5. Organizar, coordinar y fomentar la capacitación y desarrollo de los servidores públicos.
6. Planear, coordinar y controlar la administración de las remuneraciones de los trabajadores al servicio del Estado, así como fijar normas para la desconcentración operativa de esta función entre las dependencias del Ejecutivo Federal.
7. Organizar, coordinar y vigilar las políticas del otorgamiento de prestaciones y servicios a los trabajadores del Estado.
8. Estudiar, proponer y vigilar el cumplimiento de las normas y condiciones de seguridad e higiene para los trabajadores del Estado.
9. Fomentar y establecer el reconocimiento al desempeño meritorio de los servidores públicos.
10. Planear, organizar y administrar la información sobre las características de los trabajadores al servicio del Estado.

11. Establecer y aplicar normas de evaluación del funcionamiento del sistema general de administración de personal en el ámbito de cada dependencia.

12. Revisar los dispositivos jurídicos vigentes, a fin de proponer las modificaciones que permitan configurar un sistema jurídico integral y homogéneo en esta materia (Ley del Servicio Civil Mexicano).

13. Auxiliar al titular del Ejecutivo Federal para la adecuada toma de decisiones en materia de administración y desarrollo de personal.

14. Las demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

B.-Nivel Institucional

El Nivel institucional comprenderá las actuales Unidades de Recursos Humanos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, consideradas en lo individual, las que dentro de su ámbito institucional, resolverán los problemas de estructura, procedimientos y sistemas, teniendo en cuenta las normas y directrices señaladas por el Órgano Central del Servicio Civil.

✓ Unidades de Administración y Desarrollo de Personal

Las Unidades de Recursos Humanos cambiarán su denominación por la de Administración y Desarrollo de Personal, y se procurará su fortalecimiento y adecuada adscripción jerárquica, para cumplir en mejor forma con su cometido institucional en la atención de los subsistemas que configuran el Sistema General.

De su Integración

Las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal a fin de quedar debidamente integradas tomarán en cuenta, para la organización de sus unidades administrativas internas, los elementos señalados que configuran el Sistema General.

De sus Funciones

Las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal desempeñarán las siguientes funciones:

a) Aplicar en cada dependencia o entidad las políticas y directrices globales que en materia de administración y desarrollo de personal dicte el Órgano Central del Servicio Civil.

b) Operar en cada dependencia o entidad el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que contempla los siguientes elementos:

- Planeación y organización: políticas de crecimiento, oferta y demandas laborales, tablas de reemplazo, profesiograma, investigación comparada.
- Empleo: reclutamiento, selección, nombramiento, análisis y clasificación de puestos, catálogo de puestos, plantillas, incidencias.
- Remuneraciones: tabulador de sueldos, zonas salariales, estructura salarial, pagos, valuación de puestos, evaluación de méritos.
- Relaciones jurídico-laborales: leyes, reglamentos, normas, relaciones sindicales, estímulos y premios.
- Prestaciones y servicios: culturales, sociales, económicos, seguridad social, servicios, higiene y seguridad.
- Capacitación y desarrollo: inducción, capacitación, adiestramiento, actualización, intercambio tecnológico.
- Motivación: cultura administrativa, comunicación social, participación.
- Información: registros, censos, estadísticas, bancos de datos, difusión.

- Evaluación: registros de avance, comparación y análisis de resultados, aplicación de medidas correctivas.

C.-Nivel Sectorial

El nivel sectorial comprenderá las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal de las entidades agrupadas bajo la coordinación de las dependencias del Poder Ejecutivo Federal, de conformidad con los acuerdos presidenciales de sectorización.

✓ **Comité Técnico Sectorial de Unidades de Administración y Desarrollo de Personal**

Este Comité Técnico tendrá a su cargo la fijación de directrices sectoriales y la promoción de las políticas que fije la Unidad de Administración y Desarrollo de Personal de la dependencia que actúe como coordinadora de sector, con base en las normas y directrices establecidas por el Órgano Central del Servicio Civil.

De su Integración

El Comité se integrará con las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal de las entidades agrupadas en el sector encomendado a la coordinación de las dependencias centrales. El Secretariado Técnico recaerá en el titular de la Unidad de Administración y Desarrollo de Personal de la dependencia coordinadora del sector.

De sus Funciones

El Comité Técnico Sectorial de Unidades de Administración y Desarrollo de Personal realizará las siguientes funciones:

- a) Fijar directrices para la administración y desarrollo de personal de las entidades agrupadas en el sector, de acuerdo con las normas dictadas por el Órgano Central del Servicio Civil.
- b) Promover el mejoramiento de la administración y desarrollo de personal en las entidades agrupadas sectorialmente.

▪ **Mecanismos globales de apoyo al sistema general**

Estos mecanismos tendrán por objeto brindar apoyo al Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal en todas sus instancias, y serán coordinados por el **Órgano Central** del Servicio Civil.

De su Integración

Continuarán operando los siguientes mecanismos actualmente existentes: Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración y Desarrollo de Personal; Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación y Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación.

De sus Funciones

Los Mecanismos Globales de Apoyo realizarán las siguientes funciones:

- a) Coadyuvar a la sistematización y mejoramiento de la administración y desarrollo de personal en la Administración Pública Federal.
- b) Apoyar al Órgano Central del Servicio Civil en la institucionalización del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal, fungiendo como enlace entre el órgano y las dependencias y entidades.

Implantación de escalafones funcionales intercomunicados **Situación actual**

a) Las estructuras escalafonarias no responden a las necesidades funcionales de las dependencias, sino que se constituyen con un criterio exclusivamente presupuestal y una estructura ocupacional rígida.

b) El sistema escalafonario imperante no permite una ponderación objetiva del desempeño de los empleados en su puesto ni de su preparación para responsabilidades de mayor importancia.

c) La existencia de un complejo universo de partidas presupuestales en que se desagrega finalmente el sueldo de los trabajadores, impide la operación de un sistema homogéneo y justo para el pago de remuneraciones.

Objetivo

Establecer un sistema escalafonario funcional e intercomunicado que promueva el eficiente desempeño de los trabajadores, así como su preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales para una mayor productividad y un adecuado servicio público.

Recomendaciones

Para lograr lo anterior, se requiere:

Elaborar catálogos de funciones específicas de las dependencias, en los que se describan con precisión las actividades concretas que deben desarrollar los trabajadores.

Elaborar el catálogo general de puestos de la Federación con base en los catálogos de funciones específicas por dependencia, en el cual los puestos se ordenen en ramas y éstas en grupos.

Elaborar tabuladores salariales que contengan una estructura en la que se señalen valores mínimos y máximos para cada puesto y se establezcan reglas para aplicarlos diversos salarios en relación con la intensidad y calidad del trabajo.

Estructurar una compactación de las partidas en que se desagrega el salario de los trabajadores.

Analizar y revisar los sobresueldos para establecer una política uniforme en la aplicación de la partida presupuestal correspondiente.

Establecer estructuras escalafonarias en las que las líneas de ascenso se comuniquen unas con otras para permitir que los trabajadores tengan siempre la posibilidad de ascender hasta los máximos niveles del escalafón.

Implantar procedimientos escalafonarios que garanticen una correcta evaluación de los factores que integran el derecho de ascenso.

Establecer procedimientos adecuados para comprobar la posesión de los conocimientos y aptitudes que el puesto demande y evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia en el puesto.

Revisar y actualizar los reglamentos de escalafón de las dependencias, teniendo en cuenta los lineamientos y el programa formulados al respecto por la actual Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, la Secretaría de Programación y Presupuesto y el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos

Fortalecer la intervención y decisiones de las comisiones mixtas de escalafón en el otorgamiento de ascensos.

Establecer un sistema de promociones económicas periódicas como compensación por años de servicios prestados, para que la antigüedad opere realmente como factor de desempate en el concurso escalafonario y no como elemento decisivo del ascenso.

Establecimiento del subsistema de capacitación y desarrollo de personal público

Situación actual:

a) Se carece de un sistema de capacitación global, sectorial e institucional que integre normativamente y coordinadamente los programas de las diferentes instituciones responsables, como son, entre otras:

- Las del sistema educativo nacional.
- Centro Nacional de Capacitación Administrativa.
- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.
- Centro Nacional de Productividad-Servicio Nacional ARMO.
- Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.
- Coordinación General de Estudios Administrativos.

b) Por la ausencia de lineamientos globales, institucionales y sectoriales, las unidades de capacitación han operado en forma anárquica, ejecutando programas poco consistentes y generando en los trabajadores expectativas de desarrollo que no llegan a satisfacerse.

c) Por lo general, no existe una adecuada vinculación de los programas de capacitación con el sistema escalafonario.

Objetivo

Establecer un sistema de capacitación y desarrollo de personal estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario de las dependencias, que propicie la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y coadyuve a la identificación de los servidores con los fines de las instituciones.

C. Recomendaciones

Para lograr lo anterior, será necesario:

Integrar las actividades de capacitación y desarrollo al sistema de administración de personal.

-Vincular las actividades de capacitación y desarrollo con los programas prioritarios del Gobierno Federal y de las instituciones en lo particular.

-Responsabilizar a las unidades de capacitación de la identificación de las necesidades reales de la institución y del seguimiento y evaluación del personal capacitado, así como del adecuado aprovechamiento de los conocimientos adquiridos por el personal.

-Establecer una estrecha vinculación entre los programas de capacitación y el sistema escalafonario, con el objeto de que la capacitación sea un efectivo instrumento mediante el cual los trabajadores obtengan los ascensos escalafonarios. Establecer un programa-presupuesto para efectos de capacitación, a partir de criterios que permitan ponderar el costo-rendimiento y el costo-beneficio.

-Establecer programas integrales de capacitación global, sectorial e institucional, que abarquen a todos los niveles jerárquicos y a todas las unidades desconcentradas.

-Integrar en los programas de capacitación todas aquellas opciones que amplíen los medios de superación individual y de desarrollo institucional, así como las oportunidades desde estudio que ofrecen al Gobierno de México los de otros países y organismos internacionales.

-Aprovechar para fines de capacitación los recursos educativos y de tecnología con que cuentan las instituciones del sector público.

-Fomentar en el personal una actitud ampliamente participativa, con base en estudios que permitan conocer el grado de integración e identificación del personal con las instituciones y el trabajo que realizan.

-Establecer mecanismos y estrategias para mejorar la comunicación entre los niveles directivos y operativos, así como difundir la información básica entre el personal para que conozca sus obligaciones y derechos, los fines de la institución, su estructura y personal directivo.

Fortalecimiento del subsistema de relaciones Jurídico Laborales

A. Situación Actual

- No existen criterios uniformes ni mecanismos y procedimientos institucionales adecuados que garanticen una justa relación laboral entre el Estado y sus trabajadores.
- La atención de la función inherente a las relaciones laborales se encuentra diluida en diversas unidades y niveles jerárquicos.
- Existe un complejo y variado universo de disposiciones jurídicas destinadas a regular la relación del Estado con sus trabajadores.
- Por lo general no se difunden adecuadamente las Condiciones Generales de Trabajo entre los servidores públicos, provocándose serios problemas por su desconocimiento.
- No existe una adecuada definición ni reglamentación jurídica del régimen encargado de regular la relación del Estado con sus trabajadores de confianza.

B. Objetivo

Establecer un régimen jurídico laboral justo, que tenga por finalidad racionalizar y hacer más armónica la relación del Estado con sus trabajadores, con lo cual se genere entre los servidores públicos la auténtica vocación de servicio y la seguridad y estabilidad en sus puestos cuando se desempeñen honesta y eficientemente.

C. Recomendaciones

Para lograr lo anterior, se requiere:

-Revisar y actualizar la dispersa legislación vigente a fin de establecer un sistema jurídico-laboral homogéneo y uniforme, que garantice la justicia y equidad de la relación entre el Estado y sus trabajadores.

-Establecer una adecuada reglamentación jurídica para regular las relaciones del Estado con sus trabajadores de confianza.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y SOCIALES

-Integrar en las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal las facultades necesarias a fin de que desempeñen correctamente las funciones jurídico-laborales de las dependencias.

Actualizar y difundir en cada dependencia las Condiciones Generales de Trabajo, a efecto de mejorar las relaciones con el personal.

Proveer lo necesario para el debido cumplimiento de los Acuerdos Presidenciales en materia de horarios, vacaciones y reasignación y reubicación de personal.

Realizar una efectiva compactación de los horarios (horarios continuos), a fin de elevar los índices de eficiencia de la Administración y permitir, por otro lado, que los trabajadores y funcionarios cuenten con tiempo suficiente para el desarrollo de actividades familiares, culturales y de recreación.

Otorgar seguridad social a todos los trabajadores que prestan sus servicios al Estado, independientemente del tipo de nombramiento que les sea expedido.

Promover el establecimiento y la aplicación de normas que tengan como finalidad lograr condiciones adecuadas de higiene y seguridad en los centros de trabajo.

Proveer las medidas, mecanismos y procedimientos necesarios para el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas a los trabajadores al servicio del Estado.

II.2.-Evolución de los Recursos Humanos en la Administración Pública mexicana.

Antecedentes Primeros intentos 1927

La estructura orgánica de la administración pública federal y sus funciones crecieron en el pasado, fundamentalmente, como resultado de un proceso de crecimiento y diferenciación por agresión, ocasionado por el paulatino incremento de las atribuciones del Estado ante las múltiples y legítimas demandas de la población. Consecuentemente, desde su inicio el sistema administrativo del gobierno mexicano vino generando y asimilando complejidades y cambios, que repercutieron en su estructura y modalidades de operación, tanto en lo interno como en lo externo.

También puede decirse que desde entonces se establecieron los cimientos de un sistema de administración de personal **que debería basarse en la idoneidad de los empleados públicos, ya que obligaba al Oficial Mayor Primero a "instruirse de la suficiencias y talento de cada oficial (a fin de) dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tuviera más aptitud"**.

Sin embargo, la inestabilidad del medio político caracterizado por frecuentes cambios de gobierno, así como diversas intervenciones extranjeras, apenas permitieron que se llevaran a la práctica algunas medidas formales de mejoramiento administrativo que, por lo general, se orientaron a efectuar economías en el erario por medio de reformas financieras y presupuestales o bien a la revisión parcial de algunas disposiciones orgánicas. En cambio, la frecuencia con que se emplearon estas reformas como pretexto para facilitar despidos masivos de personal, originado por los cambios políticos, acabó por desacreditar las palabras reforma y reorganización administrativa.

Después de un periodo largo de tiempo se volvió a retomar estos aspectos tan importantes y en el año de 1965 se formó la siguiente Comisión

➤ **La Comisión de Administración Pública y la sistematización de los trabajos de análisis.**

La necesidad de una estrategia sistemática y sostenida de reforma administrativa estase inició cuando el 9 de abril de 1965, en un acuerdo verbal del Subsecretario de la Presidencia, con base en la parte final del inciso IV del Artículo 16 de la Ley de Secretarías entonces vigente, se creó la Comisión de Administración Pública (CAP), a la que se encomendaron los objetivos siguientes:

1. Dictaminar la más adecuada estructura de la Administración pública y las modificaciones que deberían hacerse en la actual organización para:

- a) Coordinar la acción y el proceso de desarrollo económico y social del país, con justicia social;
- b) Introducir técnicas de organización administrativa al aparato gubernamental que resulten convenientes para alcanzar el objetivo anterior,
- c) Lograr mejor preparación del personal gubernamental.

2. Proponer reformas a la legislación y las medidas administrativas que procedan".

La Comisión de Administración Pública de la Secretaría de la Presidencia elaboró, de 1965 a 1967, un diagnóstico global, formuló las bases para un modelo o esquema tendiente a reformar la Administración Pública y propuso medidas concretas para estructurar un programa de reforma administrativa, con vistas al cumplimiento del programa de desarrollo.

- **La Comisión de Administración Pública**

En 1965 se constituye la Comisión de Administración Pública, con lo que se inicia en forma sistemática los esfuerzos de Modernización Administrativa, a fin de realizar de manera permanente la revisión y cambios de las Estructuras Administrativas del Sector Público.

Esta Comisión tras un trabajo de investigación elaboró en diagnóstico titulado "Informe sobre las Reformas de la Administración Pública", el cual se basó esencialmente en el análisis de las funciones, procedimientos administrativos y sectores.

El estudio de las funciones se centró en los problemas de distribución de tres, sistemas y procedimientos y coordinación de la administración pública centralizada. En la distribución de tareas se estudiaron las funciones -en especial su ejecución- señalada en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado - aprobada en 1939, reformada en 1946 y 1958, y derogada en 1976, cuando se sustituye por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Entre los problemas detectados en el Análisis de las funciones encontramos:

- a) En cuanto a la distribución de tareas: duplicidad de funciones, el control adolece de un programa técnico-normativo funciones que se encuentran dispersas y se realizan sin un sistema de coordinación eficiente y sin normas comunes, etc.
- b) En cuanto a los sistemas y procedimientos: carencia de normas y procedimientos en adquisiciones, **ausencia de políticas de recursos humanos en reclutamiento, selección, salarios y prestaciones, ausencia de análisis y valoración de puestos e inexistencia de un sistema civil de carrera. Por otro lado en la capacitación no se tenía centros de capacitación y adiestramiento, ni un programa que pusiera en funcionamiento esta actividad.**
- c) Finalmente la administración de los recursos financieros adolece de una presupuestación programática en su manejo.

d) En cuanto a la Coordinación Administrativa de las Secretarías y Departamentos de Estado y de éstos con los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal, tenemos: los acuerdos escritos o verbales de la Presidencia de la República no tenían sistemas auxiliares, ineficiencia e irregularidad en las reuniones de comisiones, gran cantidad de organismos que intervienen en un solo sector, etc.

En el estudio de los sectores encontramos los problemas siguientes:

- a) La estructura y funciones de las Secretarías de Estado, no correspondían a los objetivos de desarrollo económico y social.
- b) La estructura y funciones de las Secretarías de Estado sus funciones y organización no estaban definidas conforme a la planeación.

Con base al análisis descrito la Comisión de Administración Pública sugirió una serie de acciones para establecer un Sistema de Modernización Administrativa.

La Modernización Administrativa se concibió como un proceso permanente, continuo y flexible en el que participan los Servidores Públicos y la población.

Tres tipos de propuestas se distinguen en este proceso de Modernización Administrativa de las Dependencias Públicas:

- a) Mecanismos de Modernización Administrativa.
 - b) Prioridades en la Modificación de las estructuras, procedimientos y medios de acción administrativa.
 - c) Organización por sectores de actividad.

Referente al primer tipo de propuesta la comisión propuso que se creará en cada Dependencias Públicas una Unidad de Asesoría Técnica que sería el mecanismo administrativo de la modernización y que convencionalmente se denominará Unidad de Organización y Métodos (UOM), la cual dentro de sus actividades tendría las siguientes: estudiar, analizar y planear la actividad administrativa, estudiar la distribución de tareas y los sistemas de coordinación analizar los sistemas y procedimientos y estudiar las simplificación de las operaciones.

Con base a los estudios y recomendaciones de la UOM, se deberán elaborar manuales de organización y procedimientos, los cuales ayudaron a resolver los problemas de duplicación de funciones ya modificar las estructuras administrativas que se requerían.

Otra de las prioridades consistía en implantar la organización sectorial de la Administración Pública y establecer un sistema de control. De igual manera se sugería que se estudiara la manera de implantar sistemas de comunicación y coordinación intersecretarial; se realizará un análisis por Sectores de los objetivos, políticos y normas de las comisiones intersecretariales, se consideran los procedimientos administrativos que abarcan mas de una dependencia, así como los sistemas de

coordinación central y paraestatal en el marco del análisis por sectores y se implantaran las Comisiones Internas de Administración en cada dependencia.

➤ **Institucionalización del proceso de Reforma Administrativa (1970-1976)**

De las experiencias anteriores surgen las Bases del Programa de Reforma

Administrativa, que tuvo como finalidad "ordenar, integrar y articular al Sector Público para transformarlo en un instrumento mas adecuado para la conducción del Desarrollo Económico y Social.

Es así que a partir de 1970 la Administración Pública tiene una nueva perspectiva, la de contar con una Administración Pública Moderna que no sólo intente introducir cambios y adaptar estructuras, procedimientos y personal a dichos cambios, sino que intente establecer las condiciones para lograr que la propia Administración Pública promueva y conduzca tales cambios para aumentar su capacidad de respuesta a las necesidades fundamentales del desarrollo.

Este programa da prioridad a la racionalización de los sistemas de apoyo administrativo y se inicia con la investigación y análisis de la estructura y funcionamiento de la Administración Pública. Se intento determinar cuantas dependencias integran el poder ejecutivo, cuales operaban en cada sector de actividad y cuales poseían atribuciones normativas de coordinación y control en los sistemas administrativos.

Los problemas detectados en este primer análisis se referían a que los organismos administrativos no habían sido eficientes debido al tipo de procedimientos utilizados más que a los problemas de índole estructural.

El programa de Modernización Administrativa se conceptualizó como un proceso técnico-político permanente de revisión y racionalización que debía retroalimentarse en forma constante, el proceso de Modernización se concibió como una tarea permanente, sistemática y continua, y sus resultados, debía considerarse siempre como un puesto de partido para nuevas mejoras.

Era necesario incrementar la eficiencia y productividad de las dependencias en todos los niveles, además de que complicarán técnicas modernas de administración, dado que existía un atraso considerable respecto al sector privado, además de sentar las bases de un servicio permanente de servidores públicos.

Para cumplir con los objetivos de incrementar la eficiencia y eficacia de la administración pública se diseñaron dos programas prioritarios que comprendían desde la implantación de la infraestructura de Modernización Administrativa hasta la racionalización de los sistemas de apoyo.

- a) Instrumentación de los mecanismos administrativos.
- b) Reorganización y adecuación administrativa del sistema de programación.

- c) Racionalización del gasto público.
- d) Estructuración del sistema de información y estadística.
- e) Desarrollar los sistemas de organización y métodos.
- f) Revisión de las bases de la actividad pública federal.
- g) Reestructuración del sistema de recursos humanos del sector público.

- h) Revisión de la administración de recursos materiales.
- i) Racionalización del sistema de pensamiento de datos.
- j) Reorganización del Sistema de contabilidad gubernamental.
- k) Macroreforma sectorial y regional.

Uno de los obstáculos mayores para el desarrollo de la Modernización Administrativa eran las bases legales y de instrumentos reales para su puesta en marcha, así que era necesario su diseño e implementación.

Instrumentos jurídicos.

Acuerdo del 28 de enero de 1971, el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas.

Se establecen también las Unidades de Organización y Métodos, así como las Comisiones Internas de Administración.

Acuerdo del 11 de Marzo de 1971 en el que se establecen las Unidades de Programación en cada una de las Dependencias Públicas.

Instrumentos administrativos

Estos instrumentos jurídicos sientan las bases legales de los instrumentos administrativos.

1. Instrumentos administrativos de nivel macro-administrativo.

- a) Órgano Central. Es la Secretaría de la Presidencia a quién se le asignan las funciones de Modernización Administrativa.
- b) Dirección General de Estudios Administrativos. Fue la responsable de los estudios técnicos y de evaluación de los programas de modernización administrativa.
- c) Comités técnicos consultivos. Eran órganos de consulta y coordinación entre la Secretaría de la Presidencia y las Dependencias del Sector Público.

Estos grupos eran integrados por funcionarios y especialistas que tenían a su cargo funciones de apoyo o sustantivas y que constituían un mecanismo de participación.

2. Instrumentos administrativos de nivel micro-administrativo.

- a) Comisión Interna de Administración. Son un instrumento de Coordinación dentro de las dependencias del Sector Público y están integradas por los

responsables de las diversas funciones de las dependencias y la preside directamente su titular, siendo apoyadas técnicamente por la Unidades de Organización y Métodos.

- b) Unidades de Programación. Estas tienen por función la de adecuar las modificaciones a los programas, señalar los objetivos de las dependencias y formular programas de actividades e inversión.

Estas unidades mas adelante forman parte de las Comisiones Internas de Administración y Programación (CIDAP).

Este programa de Modernización Administrativa se encamino a cuatro modificaciones básicas:

- a) Cambios estructurales. La reorganización demás de 50 organismos como nuevas funciones. La creación de las unidades de organización y métodos., de unidades de programación y delas comisiones internas de administración en las mayoría de las dependencias. La creación de organismos de coordinación como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el Instituto Mexicano de Comercio Exterior y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- b) Simplificación y coherencia de las normas legales, creación de las bases legales, entre las que sobresale la modificación a la Ley de Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal al incluir a las empresas de participación minoritaria y los fideicomisos.
- c) Racionalización de los sistemas de apoyo, pues éstos trabajaban en forma aislada, progresándose en la estandarización, uniformación y centralización de esas funciones, al dar bases jurídicas y crear comités técnicos consultivos.
- d) Modificación a los sistemas de recursos humanos. Se creó la Comisión de Recursos Humanos del Sector Público para coordinar las funciones dispersas de la administración de personal, a fin de impulsar el cambio de actividades.

Como en todo cambio se observan una serie de obstáculos, tanto de carácter estructural como individual, entre los que tenemos:

De carácter estructural.

- a) Falta de un Programa de Desarrollo Nacional
- b) Agudización de las desigualdades entre las Instituciones Públicas
- c) Aumento en la duplicidad de responsabilidades
- d) Insuficiencia de los recursos humanos capacitados que requieren las tareas de modernización
- e) Mecanismos de decisión sumamente centralizados

De carácter individual.

- a) Estilo tradicional de administración
- b) Actitudes no participativas
- c) Congestionamiento en los altos niveles
- d) Existencia de intereses creados.

Cabe señalar que en este periodo se inicia una etapa mas consolidada y sistematizada de la planeación estatal como la creación de los Comités Promotores del Desarrollo Económico (COPRADES).

E. Sectorización de la Administración Pública (1976-1982)

La concepción general del programa fue la de contar con una administración pública moderna y preparada para conducir y dirigir al desarrollo económico y social, basada en la programación de las actividades del sector público.

Un avance importante en el desarrollo administrativo lo constituyó la implantación del sistema de organización sectorial y fue lo que permitió más adelante programar las actividades de la administración pública.

Para cumplir con estos objetivos de este programa de Modernización se diseñaron las etapas siguientes que no adoptan un orden cronológico, sino que se instrumentaron simultáneamente:

- a) De reorganización institucional
- b) De reorganización sectorial
- c) De articulación sectorial
- d) De reforma de ventanillas
- e) De administración de recursos humanos

Las bases legales de este período en la modernización de este período de modernización administrativa son las siguientes:

- a) El 29 de diciembre de 1976 se publica en el Diario Oficial la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- b) El 31 de diciembre de 1976 se publica en el Diario Oficial la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- c) Acuerdo que asigna al Ejecutivo Federal la Unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos, Diario Oficial del 3 de enero de 1977.
- d) El Diario Oficial del 17 de enero de 1977 se emite el acuerdo mediante el cual las Entidades de la Administración Pública Paraestatal en él aludidas se agrupan por sectores a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que se determine.

e) El Diario Oficial del 31 de Enero de 1977 se emite un acuerdo que modifica la Estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se procuró suprimir las duplicaciones existentes en las funciones, precisar responsabilidades y simplificar estructuras de la Administración Pública Centralizada.

Esta Ley deroga la Ley de Secretaría y Departamentos de Estado del 22 de diciembre de 1958 y que durante 18 años reglamentó la Administración Pública.

Entre las innovaciones que introduce la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, tenemos:

- a) La programación de las acciones de la Administración Pública y el establecimiento de prioridades, objetivos y metas para distribuir más racionalmente los fondos del estado, se institucionaliza.
- b) Se establecen las bases para implantar la organización sectorial, a fin de contar con un soporte administrativo para la planeación.
- c) Como órgano central de planeación se crea la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- d) La administración pública centralizada y la administración pública paraestatal por primera vez se agrupan en una Ley Reglamentaria.
- e) Se adapta la figura jurídica de la desconcentración administrativa.
- f) Se implanta la metodología del presupuesto por programas.

➤ **Instrumentos administrativos: nivel macro administrativo**

Los mecanismos fundamentales de la modernización administrativa, se consolidaron durante este período y quedaron debidamente integrados en los diferentes niveles del sector público, quedando al frente el Presidente de la República. Dentro de los instrumentos administrativos tenemos:

1. Órgano Central de Modernización Administrativa. La Coordinación General de Estudios Administrativos se responsabilizó de concluir las etapas de Modernización Administrativa y de apoyarles técnicamente.
2. Órganos de consulta, participación y coordinación. Se establecieron algunos mecanismos participativos que habían permanecido inactivos y se crearon otros, entre lo que tenemos:
 - a) Consejo de comunicación social
 - b) Comité técnico consultivo de directores de prensa y relaciones públicas
 - c) Comité consultivo de unidades de organización y métodos

- d) Comité consultivo de recursos humanos
- e) Comité consultivo de unidades de capacitación
- f) Comité consultivo de unidades de informática
- g) Comité consultivo de orientación, información y quejas

Estos comités se formaron con los representantes de las unidades que a nivel interno de cada dependencia se encargaban de las funciones de apoyo y consultoría.

➤ **Instrumentos administrativos: nivel micro administrativo**

A nivel interno de cada dependencia quedaron integrados los siguientes órganos como instrumentos de modernización administrativa:

- a) Comisiones internas de administración y programación
- b) Unidades de organización y métodos
- c) Unidades de programación
- d) Unidades de presupuesto
- e) Unidades de informática y estadística
- f) Unidades de enlace de evaluación
- g) Unidades de orientación, información y quejas

Estas unidades responden a los sistemas de apoyo administrativo de cada dependencia pública.

➤ **La sectorización en la Administración Pública**

El Diario Oficial del 17 de enero de 1977 emite un acuerdo, el cual agrupa sectorialmente a 798 entidades paraestatales y para el 12 de mayo del mismo año aumentan a 898, al incorporarse la sectorización las empresas estatales de participación minutaria.

La organización sectorial permitió establecer el Sistema de Planeación que viene a ser el sustento del Plan Global de Desarrollo 1980-1982.

Para complementar y afirmar las instancias de la planeación se crearon diversas Comisiones Intersecretariales e Interinstitucionales, como por ejemplo:

- a) Comisión de Aranceles y Controles de Comercio
- b) Comisión Nacional de Desarrollo Urbano
- c) Comisión de Recursos Humanos

Por otro lado se establecieron los Convenios Únicos de Coordinación para fortalecer la relación entre la Federación y los Gobiernos Estatales, los Comités de Planeación

para el Desarrollo (COPLADES), cuya actividad principal fue la de vincular la planeación Estatal con la Nacional y el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal fue el resultado de diversos convenios celebrados entre la Federación y los Estados con la idea de homogeneizar y fortalecer el sistema recaudatorio.

➤ **Redimensionamiento de la Administración Pública (1982-1988)**

La reforma administrativa entra en replantamiento y reordenamiento del aparato administrativo, más encaminado a la regularización y control de las dependencias pública, a dar más claridad al ejercicio del servidor público y al desarrollo de sus recursos humanos, entre otras actividades. Todo esto mediante las reformas que se dieron a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Como resultado de estos fundamentos se elaboró y se publicó el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 que entre sus objetivos plantea el fortalecimiento de las instituciones democráticas, vencimiento de la crisis, recuperación de la capacidad de crecimiento y el inicio de cambios cualitativos que el país requería en sus estructuras políticas, económicas y sociales.

En este plan se establecen dos estrategias encaminadas al cambio social: la reordenación económica y el cambio estructural.

Sobresale en este plan las formas en que debe integrarse la participación social a la ejecución y evaluación del mismo.

Las medidas de modernización administrativa que se implementaron para apoyar y auxiliar al Plan Nacional de Desarrollo son:

1. La reorganización de las secretarías de estado.
2. La Reforma Municipal
3. El Sistema Civil de Carrera

El servicio civil de carrera debe comprender un sistema de reclutamiento y selección de personal, un sistema de análisis y clasificación de puestos, un sistema de remuneración, un sistema de ascensos y promociones y un sistema de retiro.

Los avances para implantar el sistema de servicio civil de carrera en México son: la creación de la comisión intersecretarial de servicio civil de la llamada Secretaría de Programación y Presupuesto.

4. El Sistema de Coordinación del Secretariado Técnico de los Gabinetes
5. Simplificación Administrativa
6. Participación Social

➤ **Simplificación administrativa y participación social en la modernización administrativa (1988-1994)**

En este periodo la modernización administrativa busco devolver a la sociedad civil su iniciativa que se había perdido ante una organización pública compleja y sin sensibilidad, que irritaba y obstaculizaba al público con una regulación excesiva, atención deficiente, trámites y gestiones engorrosas, multiplicidad de requisitos e instancias.

Ante esto se buscó consolidar una administración pública eficiente, productiva, ágil y nacional, capaz de responder con oportunidad y suficiencia a la creciente demanda de mejores servicios públicos y de dar una mejor atención a la ciudadanía.

Para lo cual se requiere de nuevas formas de hacer mejor las cosas, con el objeto fundamental de dar un mejor servicio.

El sustento legal para la ejecución, coordinación y evaluación del "Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal", fueron el acuerdo del 9 de febrero de 1989 que se publicó en el Diario Oficial de la Federación.

Dentro de este marco legal este programa contó con objetivos, estrategias y mecanismos de administración y seguimiento para darle continuidad.

Los objetivos se encaminaron a la consolidación de una cultura administrativa de calidad que propicie la eficiencia, productividad y transparencia en los servicios públicos de la gestión de las instituciones gubernamentales.

Y por otro lado, se buscó fomentar y ampliar el acercamiento con la sociedad, como medio de mejoramiento de la acción pública y de fortalecimiento de la confianza entre gobierno y ciudadanía.

Para lo cual se estableció una estrategia basada en cuatro vertientes o líneas de acción que permitieron homogeneidad y cobertura suficientes en los programas de reforma administrativa, así tenemos:

1. Desconcentración y Descentralización
2. Desreglamentación administrativa
3. Agilización de trámites
4. Modernización Integral de los Sistemas de Atención al Público.

La calidad total y la medición del desempeño de las empresas públicas no fue posible instrumentarla por la ausencia de recursos debido a la poca importancia concedida al gasto financiamiento de corto plazo.

➤ **La renovación del servicio 1994-2000 (programa de modernización de la administración pública)**

La modernización de la administración pública federal entró en una etapa de continuidad al instrumentarse su programa de reforma administrativa, con el objeto de hacerla más eficiente y accesible al ciudadano. Así el 28 de mayo de 1996 se aprobó el decreto que dio origen al Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, y por otro lado se modificó la LOAF al dar paso a la transferencia de la SECOFED a la SECODAM, encargándole a ésta nueva secretaría las atribuciones del DO mediante la creación de la UDA. Haciéndolo de observancia obligatoria a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en el ámbito de sus respectivas competencias, y de igual manera, se extendió a las entidades paraestatales. La construcción de este programa lo sustentaron cinco grandes insumos de información:

1. Las Reformas administrativas desarrolladas sobre todo a partir del periodo 1982-1988.
2. El diagnóstico administrativo que se realizó en cada una de las dependencias de la administración pública federal para el periodo 1995-2000.
3. Los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 que sobre reforma de gobierno y modernización de la administración pública se presentan.
4. Los foros de consulta popular que se realizaron alrededor de este programa.
5. Los lineamientos que emite la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en cuanto a las reformas del sector público a sus países miembros.

Este programa estructura en diagnóstico en cuatro vertientes:

1. Una limitada capacidad de infraestructura, que da como resultado en la interacción con el ciudadano, lentitud en la prestación de los servicios, un costo social elevado, existiendo molestia y desconfianza por parte de éste. Como consecuencia deterioro de la imagen de las instituciones y de los empleados que laboran en ella.
2. Una alta centralización de la federación, respecto a gobiernos estatales y municipales, así como de las globalizadoras y coordinadoras a sus espacios operativos.
3. Existe una deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno, aún existe un fuerte énfasis en la normatividad y no en los resultados. La evaluación realizada no considera la eficiencia, la eficacia, ni la rentabilidad social, además de que la rendición de cuentas es limitada y no satisface a la opinión pública.
4. Hay una carencia inadecuada en la administración de los recursos humanos públicos, motivado por una falta de seguridad en el empleo, criterios uniformes que no consideran la diversidad de funciones y las horas de trabajo, falta un sistema de capacitación, así como la ausencia de incentivos y reconocimientos a los servidores públicos.

El programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 presentó dos grandes objetivos:

- ✓ Transformar a la administración pública en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
- ✓ Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de las acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

En atención a los objetivos planteados el programa agrupó sus líneas de acción alrededor de cuatro subprogramas:

- Participación y atención ciudadana.
- Descentralización y desconcentración.
- Medición y evaluación de la gestión pública dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

La puesta en marcha del Programa de Modernización requirió del diseño de estrategias que permitieran abarcar a la totalidad de dependencias y entidades que conforman a la administración pública federal, así tenemos:

- ✓ La orientación de la gestión pública a la calidad y al servicio.
- ✓ El diseño e implementación de una metodología general para la puesta en marcha del Programa.
- ✓ El diseño de cursos y talleres de capacitación en apoyo a esta metodología.
- ✓ El diseño y establecimiento de Centros de Capacitación en Calidad en cada una de las dependencias.
- ✓ La formación de un grupo estratégico y un grupo operativo en cada una de las dependencias.
- ✓ La formación de instructores y facilitadores que impulsaran el Programa de Modernización en cada dependencia y entidad de la administración pública federal.

En la primera etapa (1995-1998) del Programa de Modernización de la Administración Pública, su aplicación se enfocó al establecimiento de bases de coordinación y al desarrollo de 17 acciones, que permiten a las dependencias y entidades encauzar su proceso de modernización hacia el cumplimiento de los cuatro subprogramas.

La segunda etapa del proceso de modernización (1998-2000) se orientó a buscar estrategias que impactaran en el quehacer sustantivo de la entidad que les permitieran definir sus acciones prioritarias, así tenemos:

- ✓ La orientación de la gestión pública a estrategias, procesos y resultados.
- ✓ Un enfoque sistémico al interior de cada institución, reconociendo sus características específicas.
- ✓ El diseño de un esquema general de modernización.
- ✓ El uso de planeación estratégica.
- ✓ El diseño de un Sistema Integral de Formación y Capacitación.
- ✓ La difusión de prácticas relevantes de administración dentro de las instituciones públicas.
- ✓ El Premio Nacional de Calidad y la Innovación en la Administración Pública.

Por otro lado y con la idea de seguir avanzando en la modernización administrativa, se impulsó y apoyó la Reforma al Sistema Presupuestario, lo que permitió por primera vez vincular a la planeación institucional con el proceso de programación y presupuestación. De igual manera el Programa para un Nuevo Federalismo se articuló al Programa de Modernización de la Administración Pública, lo que permitió, a través de convenios, apoyar a los estados y municipios en su proceso de modernización.

Las acciones de modernización implementadas en primer período 1995-2000 permitieron sentar las bases de nuevos valores y conductas de administración moderna dentro de las instituciones públicas: calidad, servicios, resultados, indicadores, estrategias y procesos, son las nuevas categorías administrativas en la administración pública.

Los autores mexicanos de administración al principio solo eran adaptadores, traductores y recopiladores de teorías de administración de extranjeros, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica. Algunos han escrito sobre historia de la administración, sin fijar correctamente los enfoques y escuelas; otros sobre el proceso administrativo, y en la actualidad han escrito sobre áreas específicas de administración tales como: producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, relaciones públicas, etc.

Los elementos del proceso administrativo utilizado por la mayoría están basados en los de Henry Fayol y los principios utilizados por él, es escasa la bibliografía de autores mexicanos sobre la experiencia administrativa en empresas mexicanas. También han escrito sobre administración pública, ya que en la actualidad el sector público abarca muchas áreas de la economía nacional y ramas industriales.

Por lo que respecta a la característica o categoría de la administración, cada autor tiene su propio criterio: unos le dan categoría de técnica, otros de ciencia y algunos no llegan a clasificarla dentro de la técnica ni de la ciencia, si no como un enfoque de relaciones humanas, de sistemas, de proceso, etc.

Estos autores han creado la primera etapa sobre conceptos de administración, y por lo mismo es necesario crear una tecnología administrativa de acuerdo con la realidad mexicana.

La mayoría inicia el estudio del proceso administrativo con la previsión o planeación con alguna diferencia y todos terminan con el control como última fase del proceso administrativo.

Factores de desarrollo de una administración de recursos humanos para México

- Administración y Participación.

Todos los países tienen la necesidad de crear sus propios sistemas de administración y todo esto se logra por medio de la participación de las empresas y de sus empleados. Pueden existir muchos sistemas, pero no todos se adoptan a las necesidades de cada organización, por esta razón es necesario crear sistemas propios.

-Administración y la necesidad de teoría.

Existen muchos autores que han escrito sobre los temas de administración, pero ninguno de ellos ha creado una teoría administrativa para México. En México se

requiere de una teoría administrativa que incluya aspectos que afectan en forma significativa a las empresas mexicanas privadas y gubernamentales

-Administración y Desarrollo Económico.

La administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la administración es hacer un uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los mismos. Prueba de esto es que se considera que un país bien administrado, es un país desarrollado y un país mal administrado es un país subdesarrollado.

-El Administrador como promotor.

La administración es llevada a cabo a través del administrador, por esta razón, debe actuar como promotor, impulsando la aplicación de la administración de forma

adecuada. Tiene a su cargo concientizar a la gente sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales.

-El sentido social de la Administración.

La administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos, no solo relacionados con el lucro.

Uno de estos aspectos que juega un papel importante en la empresa es el sentido social que debe tener la misma atención que el espectro de grupo. El crear un ambiente adecuado en la empresa y el lograr que la gente logre sus objetivos personales es igual de importante. También se debe cubrir necesidades de los proveedores, de los clientes y atender el aspecto competencia.

-Administración y Estructuras Organizativas.

Para poder llevar a cabo una estructura organizacional adecuada es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto nos permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.

-Administración y Tecnología.

Hace pocos años en México era relativamente fácil, todo lo que se producía se vendía; actualmente encontramos que los mercados cada vez se vuelven más conflictivos, esto se debe a que existe una gran cantidad de productos de tecnología de punta con los que tenemos que competir.

En México no se prestó atención al aspecto tecnológico como debía de ser, fuera por causa económica o falta de interés se descuidó este renglón. Actualmente encontramos que se están viviendo las consecuencias de este descuido y nos está costando mucho trabajo ubicarnos en un mercado tan competitivo.

- Administración y desempleo.

Se considera que una empresa bien administrada tendrá éxito y aunque se vivan momentos difíciles está logrando, con mayor facilidad respetar su estructura y sus empleos. La falta o inadecuada administración, trae como consecuencia un desequilibrio de las estructuras y en muchos casos el desempleo. Es importante considerar que actualmente, aunque las empresas estén mal administradas hay desempleo por la situación en que se vive.

- Administración y calidad.

Uno de los aspectos muy importantes para la empresa es la calidad y cuando utilizamos este término nos referimos a la calidad total de la organización, prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con este tema.

La administración pública, es importante conocer como está integrado el gobierno federal en el país. Esto se clasifica en tres áreas fundamentales que son:

Área operativa:

Es donde se presentan las entidades del sector público, que tienen a su cargo actividades de construcción y creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

Área administrativa:

Comprende de las entidades encargadas de manejar los ingresos y egresos del gobierno federal, también vigila y coordina las actividades comerciales e industriales del país, así como dar apoyo al ejecutivo federal en el desarrollo de sus funciones operativas y de servicio.

Área de servicio:

Donde se presentan las entidades del sector público que tienen una relación directa con el pueblo y que prestan un servicio que tienen por objeto velar por los derechos, la salud, la capacitación y el desarrollo del mismo. En México es necesario crear una cultura de servicio, ya que con la que contamos es de muy baja calidad y se da sólo por necesidad.

2003

Durante mucho tiempo el servicio profesional de carrera fue un anhelo de la sociedad mexicana. La plataforma política del partido dominante lo contempló generalmente como un tema insoslayable y de urgente resolución, sin embargo, en la práctica esa plataforma política se convertía siempre en una buena intención que jamás se convirtió en una política pública real. Debido a esta grave carencia, durante muchos años los cambios de administración en el Poder Ejecutivo Federal representaban una auténtica reinención de las estructuras, planes, programas y políticas gubernamentales, con el consecuente costo provocado por desechar aquello con lo que ya se contaba y que nunca llegaba a consolidarse, salvo honrosas excepciones, y por el consecuente proceso de aprendizaje de los funcionarios recién designados.

Esta grave carencia, que provocó la falta de profesionalización del servicio público y mantuvo a la administración pública federal convertida durante muchos años, en un "sistema de botín" ha sido una de las causas fundamentales del atraso, el burocratismo, la opacidad y la corrupción de la gestión pública en México.

Estos graves problemas, no son los únicos, sino además, el hecho de no contar con sistemas modernos e imparciales de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del personal público; aunado a una legislación excesivamente paternalista (aplicable en el caso de los llamados trabajadores "de base" o sindicalizados).

Esta cultura tiene diversas expresiones que se resumen en la absoluta inoperancia del proceso de empleo y las técnicas básicas de administración de personal que deberían aplicarse en cualquier organización, independientemente de su naturaleza pública, social o privada.

Por señalar algunos ejemplos es posible afirmar que los nombramientos en el Gobierno Federal se dan en función de una decisión superior, de un compromiso político, o bien como respuesta a una presión sindical. Ello conlleva, por obvias razones, la inexistencia de un proceso previo de reclutamiento en el mercado laboral. La evaluación del desempeño -cuando se realizaba-, se convirtió con el paso del tiempo en un simple procedimiento de llenado de formatos que no aportaban ningún valor agregado ni constituían una verdadera evaluación, lo que a su vez ocasionó una carencia de cultura de evaluación. En el tema de la capacitación y desarrollo del personal el problema es igual de grave, pues en el caso de la primera, no se asignaban ni se asignan recursos suficientes; no se llevan a cabo procesos de detección de necesidades y no se valoran los efectos positivos de la capacitación porque tampoco se evalúa su impacto y sus resultados en el desempeño.

En cuanto al desarrollo del personal, a pesar de que existen reglamentos de escalafón para el personal de base (no así para el personal de confianza y de mando), éstos son letra muerta, pues no se realizan concursos de ascenso o promociones, no hay una correcta descripción y valuación de puestos (en los raros casos en los que se cuenta con ellas), y además, las diferencias salariales entre los niveles del tabulador no constituyen un incentivo en sí mismas, pues son muy pequeñas en algunos casos. Por estas razones el servicio profesional de carrera, entendido como el instrumento a partir del cual se garantiza el adecuado otorgamiento de los servicios públicos en beneficio de la ciudadanía, se fue convirtiendo paulatinamente en una tarea de urgente resolución.

“La profesionalización del servicio público en México es una tarea pendiente e inaplazable. La dotación de servidores públicos con auténtica vocación de servicio, capacidad, responsabilidad y lealtad institucional, es *sine qua non* para la existencia y funcionamiento de una Administración Pública efectiva”.

Afortunadamente, se ha dado el primer paso en un largo camino por recorrer, para contar con una administración pública competitiva: el **10 de abril del 2003, se expidió el Decreto por el que se da a conocer la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.**

II. Lo primero: la estructura ¿Con qué se cuenta?

Es necesario revisar, en primer lugar la infraestructura con la que cuentan las dependencias del sector central en sus respectivas Oficinas Mayores y Direcciones Generales de Recursos Humanos, para determinar si tienen la capacidad organizacional para enfrentar el reto del servicio profesional.

En ese sentido es relativamente fácil encontrar que las áreas encargadas de administrar al personal en el Gobierno Federal tienen diferentes denominaciones, niveles jerárquicos, estructuras orgánicas internas, procedimientos y políticas internas. Durante muchos años, el tema de las áreas dedicadas a la administración del personal público no fue nunca un punto de la agenda administrativa interna del gobierno federal, ello en razón de que tampoco existió una política de personal público como tal a partir de la cual se definieran estructuras, recursos y acciones.

Una primera respuesta, desde una visión simplista del problema, podría ser que al no contar con mayores recursos presupuestales, los encargados de dichas áreas ganen conforme lo han venido haciendo hasta el momento, ya que no es posible incrementar sus percepciones y homologarlos, sin embargo, el problema que subyace es

precisamente el del tema del desarrollo de dichos servidores públicos, a quienes en primera instancia se les habrá de exigir determinadas competencias técnicas, escolaridad y habilidades gerenciales que se plantean de manera general para todos.

Este es un tema, como puede observarse, con implicaciones importantes para una exitosa operación del modelo y debe atenderse, en el mediano plazo con una visión integral sobre las estructuras orgánicas y salariales de las áreas encargadas de la administración de los recursos humanos.

III. Los subsistemas: la clave del modelo.

En su artículo 13, la Ley del Servicio Profesional de Carrera, establece la existencia de siete subsistemas que conforman el “Sistema del Servicio Profesional de Carrera” (SSPC) al que indistintamente se denominará “modelo” para efectos de este documento. Dichos subsistemas son:

- Planeación de Recursos Humanos.
- Ingreso.
- Desarrollo Profesional.
- Capacitación y Certificación de Capacidades.
- Evaluación del Desempeño
- Separación.
- Control y Evaluación.

Es necesario revisar el actual estado de cosas en la Administración Pública Federal, en relación con las capacidades institucionales de cada dependencia para hacer frente a la adecuada instrumentación de cada uno de los subsistemas a los que se ha hecho referencia; pues aunque la propia Ley señala que cada Secretaría de Estado deberá operar el SSPC de manera gradual y con base en el estudio que realizará (del cual ya se dio una breve explicación al inicio de este documento), también establece un plazo máximo de tres años para que el modelo se encuentre totalmente diseñado y operando. Los subsistemas en sí mismos, no son el problema, pues no son más que el reflejo de un proceso ordenado de empleo en cualquier organización sea ésta pública o privada.

El verdadero problema radica en dos aspectos centrales: la falta de cultura en el sector público y, como ya se señaló, las disparidades entre las dependencias para atender el modelo de manera integral, pues mientras algunas han avanzado en el reclutamiento y selección, otras lo han hecho en certificación de capacidades y otras en evaluación del desempeño.

El reto que se tiene enfrente es por demás claro: homologar las capacidades institucionales mediante una adecuada reglamentación de la Ley y políticas claras de personal público que eviten la dispersión de esfuerzos pero, sobre todo, que eviten la simulación en las dependencias, como desafortunadamente ha ocurrido con otros programas gubernamentales enfocados a la modernización de la gestión pública.

Para ello, la recién creada Secretaría de la Función Pública (SFP) deberá emitir lineamientos muy claros a fin de que las dependencias puedan elaborar un estudio diagnóstico serio y responsable sobre sus posibilidades de hacer frente al SSPC

IV. Una duda: la política salarial.

Antes de iniciar con el análisis de cada uno de los subsistemas es necesario dejar en clara una laguna que presenta la Ley, sobre un tema que en estricto sentido debiese

ser un subsistema más del SSPC el cual, sin embargo, no está contemplado; las remuneraciones de los servidores públicos.

La Ley de Servicio Profesional de Carrera, al proponer reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal mantiene las facultades de la política presupuestal para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), sin embargo, no es clara en cuanto al hecho de que dependencia debe manejar la política salarial de los servidores públicos, la cual viene a constituirse en un elemento fundamental para la exitosa operación del modelo.

“El pago y los beneficios son una manera fundamental de atraer, premiar y retener empleados: La determinación del pago se hace basándose en la evaluación del trabajo y en comparaciones en el mercado a través de procesos diferentes, dependientes del sistema de personal involucrado y de la ideología del empleador público (...), una de las dificultades que el servicio civil encara en el campo de los recursos humanos es la que cuestiona el valor de la retención de los empleados.”

De momento es poco lo que puede hacerse en ese sentido, dado que la Ley ha dejado fuera del modelo el tema salarial, pero es un aspecto que no deberá perderse de vista al momento de diseñar y operar, sobretodo, el subsistema de desarrollo profesional, el cual estará necesariamente vinculado a la política salarial y al tabulador de sueldos de la Administración Pública Federal, además de que deberá tomar en cuenta también, al subsistema de evaluación del desempeño.

V. El subsistema de planeación de recursos humanos

“El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o fracaso de una organización, en consecuencia, la capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen las mercancías y que prestan los servicios, afecta directamente la eficacia y efectividad...”

Esta parece ser una frase bastante gastada en la teoría de la administración y más aún en el tema de los recursos humanos, sin embargo, no por ello deja de ser válida y actual. El recurso humano debe formar parte de la planeación estratégica integral de cualquier organización y debe ser también susceptible de planearse, por eso, incluir este subsistema en el modelo constituye un acierto.

El subsistema de planeación, se convierte en la parte medular del SSPC, a partir de su adecuada construcción y de las metodologías que deberán desprenderse del mismo, es posible garantizar un buen inicio de la implantación del modelo en la Administración Pública Federal.

El primer elemento que deberá conformar este subsistema es el llamado Registro Único del Servicio Profesional de Carrera, que es el padrón con la información básica y técnica en materia de recursos humanos de la administración pública, es lo que la teoría de la administración de recursos humanos llama el “inventario de personal”.

VI. El subsistema de ingreso.

Durante muchos años en las dependencias del Ejecutivo Federal no se han aplicado, en forma general y sistemática, las técnicas básicas del proceso de empleo que deben aplicarse en cualquier organización, sin importar su naturaleza pública o privada.

No se realizaban acciones de reclutamiento (en algunos casos aún no se llevan a cabo); en primera instancia, porque las plazas vacantes se cubrían automáticamente por designación.

Pero lo más importante es que no se cuenta con descripciones y perfiles de puestos actualizados a partir de los cuales pueda efectuarse el reclutamiento. Lo anterior resalta la urgencia de elaborar las descripciones y perfiles de puestos con su correspondiente valuación, a fin de que cada dependencia cuente con su catálogo específico de puestos con los correspondientes requisitos que deberán cumplir los aspirantes a los puestos públicos.

Es importante resaltar también que en el tema de reclutamiento y selección sólo algunas dependencias cuentan con áreas especializadas, en otras, dichas áreas no existen o no cuentan con personal especializado, ni con las herramientas técnicas necesarias para llevar a cabo este proceso de manera profesional.

En cuanto a la selección, ésta se aplica sólo ocasionalmente (algunos exámenes

psicométricos, o técnicos y algunas entrevistas) sin que ello constituya un método en sí mismo; en estricto sentido lo que ha venido sucediendo es que las áreas de recursos humanos se limitan a contratar a aquellos aspirantes que son enviados por las áreas técnicas sin intervenir en el proceso; ello conlleva también la necesidad de un cambio cultural, en el que la decisión de los especialistas en materia de recursos humanos y, en este caso de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección que se formarán a partir de la entrada en vigor de la Ley, deberá ser asumida por los titulares de las áreas en las que se generó la vacante.

VII. El subsistema de desarrollo profesional

Uno de los principales problemas operativos que enfrentará este subsistema se debe a que la Ley no es clara respecto a los conceptos de promoción y ascenso y establece igualmente la posibilidad de que los servidores públicos puedan tener trayectorias verticales u horizontales en sus respectivos planes de carrera, los que a su vez deberán ser definidos conjuntamente entre el Comité Técnico de Profesionalización y los propios servidores públicos de carrera.

Como ya se señaló, el éxito o fracaso en la instrumentación de este subsistema depende en gran medida de una definición clara sobre las responsabilidades alrededor de la política salarial, y la creación de plazas; pues desde su nacimiento el servicio profesional de carrera presenta un problema de carencia de plazas vacantes para responder a las necesidades de desarrollo y movimientos de los funcionarios, ya sean estos verticales u horizontales.

Es evidente que este subsistema conlleva la necesidad de una inyección importante de recursos para crear plazas, y obliga a revisar la política salarial actual y el tabulador de personal de mando y enlaces para hacer del mismo un instrumento flexible y fácil de administrar para que responda a las necesidades que planteará en su momento el SSPC.

VIII. El subsistema de capacitación y certificación de capacidades.

Este subsistema implica otro cambio cualitativo importante en la cultura burocrática, pues por primera vez regula el proceso de capacitación del personal y además lo orienta hacia la certificación de capacidades (o competencias).

Durante mucho tiempo la capacitación ha sido una de las grandes asignaturas pendientes en la Administración Pública Federal, tanto en la valoración de sus impactos en el desempeño de los servidores públicos como en la necesidad de considerarla una inversión y no un gasto.

En 1995, la Reunión Tripartita de la Organizacional Internacional del Trabajo (OIT) sobre la incidencia del ajuste estructural en los servicios públicos, subrayó la necesidad e importancia de la capacitación: “Los gobiernos deberían invertir lo suficiente para mantener y mejorar la calidad de la mano de obra del sector público, la capacitación continua del personal resulta decisiva para adecuar las cualificaciones a las futuras necesidades organizativas, aumentar la satisfacción personal de cada trabajador, reubicar al personal, mejorar las perspectivas de carrera y de empleo y aprovechar el adelanto técnico alcanzando de ese modo el objetivo de prestar un servicio eficaz, eficiente y de calidad para responder a las expectativas de los ciudadanos”.

Este subsistema requiere de un trabajo muy detallado al momento de elaborar el Reglamento de la Ley, pues contiene una gran cantidad de conceptos que será necesario clarificar y ordenar para su adecuada instrumentación en las dependencias. Ello significa la necesidad de clarificar los conceptos de beca, capacitación especial y educación formal entre otros, los cuales se manejan indistintamente y hay que orientarlos hacia la política integral de personal público que define la SFP.

También se contempla en este subsistema el otorgamiento de “puntaje” a los servidores públicos por los cursos acreditados, lo que obliga a diseñar el sistema de puntaje (al cual ya se había hecho referencia en otro momento de este documento), y ponderar cuidadosamente el peso específico que tendrá la capacitación en el desarrollo profesional de los funcionarios, a fin de evitar el riesgo de que se convierta en un incentivo perverso, es decir, en que los funcionarios hagan de la capacitación un fin en sí misma para obtener puntaje, sin que esta aporte un valor agregado a su desempeño profesional.

IX. Subsistema de evaluación del desempeño.

La Ley establece dos tipos de evaluación: la de los servidores públicos y la de las propias instituciones, este cambio cualitativo reviste fundamental importancia pues implica asociar los resultados obtenidos por las dependencias al desempeño individual de los servidores públicos.

Ello contempla un cambio cultural de gran relevancia en una administración pública como la mexicana, carente de una cultura de evaluación y poco acostumbrada a la rendición de cuentas y la calificación ciudadana, pues estará transitando paulatinamente de una gestión por programas y presupuestos a una gestión por resultados.

Esa misma falta de cultura a la que se hace referencia, es el primer problema a enfrentar para evaluar el desempeño de los servidores públicos pues los superiores jerárquicos deberán asumir por primera vez su parte de responsabilidad en la administración del personal a su cargo y, evaluar con seriedad el trabajo que realizan sus subordinados, lo que en primera instancia puede generar algunas resistencias.

X. El subsistema de separación.

Este subsistema en sí mismo no presenta problemas para su operación, sino más bien de procedimiento, forma y técnica jurídica que deben ser clarificados en el reglamento

que se expida a fin de evitar problemas de índole administrativo o laboral a las dependencias.

Nuevamente se presenta el tema del “desempeño deficiente” el cual se remite a lo que disponga el reglamento, por lo que se hace hincapié en la necesidad de tratar con sumocuidado y atención este elemento.

Las causales de separación en sí mismas no constituyen un problema, a excepción de la anterior y que ya se trató con detalle. Lo importante en este subsistema será dejar claramente el proceso jurídico administrativo a seguirse para dictaminar la terminación de los efectos del nombramiento de un servidor público.

XI. Subsistema de control y evaluación. Este subsistema es otro de los elementos modernos y favorables del modelo contenido en la Ley, pues implica un ejercicio permanente de evaluación y control de la operación del SSPC, a fin de hacerle correcciones y mejoras. Si bien el artículo 65 de la Ley, se concentra en la evaluación del impacto de la capacitación y en el desempeño de los servidores públicos, éste no

es el único elemento que deberá tomarse en cuenta ni para valorar el proceso de capacitación, como tampoco para valorar al SSPC en su conjunto.

Será necesario, como lo señala el artículo 66 de la Ley, conocer mediante los reportes y las metodologías que disponga la SFP, el comportamiento de cada uno de los subsistemas a fin de mejorar su operación por lo que en sí mismo, su aplicación en las dependencias no debería presentar ningún inconveniente.

Consideraciones finales

“La administración de personal en el sector público tiene de suyo una importancia fundamental para la buena marcha del gobierno y del servicio público. Quizá es pertinente señalar que en países como México no se le ha dado toda la importancia que reviste...”

Por esta razón el contar hoy en día con una Ley del Servicio Profesional de Carrera representa un importantísimo avance en el proceso de modernización de la Administración Pública Federal en México.

La pretensión es contribuir de alguna manera al análisis del contexto en el que habrá de ejecutarse la Ley, a fin de que los problemas que aquí se han señalado sean previstos al momento de diseñar los subsistemas, las metodologías, los procedimientos y, sobre todo, al momento de redactar el reglamento de la propia Ley.

Podría entenderse el momento que vive la Administración Pública Mexicana, como un momento fundacional ya que habrán de sentarse las bases para el funcionamiento del

Servicio público de los próximos veinte años y ello no es cosa menor.

La responsabilidad que recae en quienes tienen en sus manos la adecuada aplicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera va mucho más allá de una simple definición de políticas en materia de personal, lo que habrán de hacer es definir las nuevas políticas públicas para una gestión moderna, efectiva y eficiente de los funcionarios que se reflejarán en la mejoría de la calidad del servicio que aquellos prestan a los ciudadanos.

En ese sentido, bien vale la pena dedicarle tiempo, esfuerzo y recursos a esta tarea que se inscribe en el proceso de modernización de la gestión pública y que puede colocar a México en la ruta que están siguiendo las naciones desarrolladas para incrementar la efectividad de sus gobiernos y recobrar la confianza de los ciudadanos. Como se señaló a lo largo de estas páginas, la expedición de la Ley es por sí misma, una profunda transformación de la cultura burocrática tradicional y sus formas de operación, al transitar de una administración basada en los viejos valores del sistema de botín hacia esquemas de gestión sustentados en la neutralidad política de los funcionarios.

Esta transformación a la que se hace referencia implica el diseño de metodologías, herramientas e instrumentos modernos de administración de personal que garanticen la objetividad y la adecuada operación del modelo que plantea la Ley, este es un tema relevante, pues de él depende que las disposiciones legales encuentren su adecuada expresión en los procesos de gestión.

Una vez analizados los problemas a los que posiblemente habrá de enfrentarse la ejecución de la ley, se hace necesario iniciar el diseño y operación de cada uno de los subsistemas que conforman el modelo, a fin de garantizar en la práctica el cumplimiento de los principios rectores del sistema: la legalidad, la eficiencia, la objetividad, la calidad, la imparcialidad, la equidad y la competencia por mérito.

Aportaciones a la administración de los autores mexicanos

Aunque son pocos los autores que han escrito sobre administración, analizaremos brevemente a los que más han influido en la formación de administradores profesionales tanto públicos como privados

AUTOR	LIBROS PUBLICADOS
1.-Agustín Reyes Ponce	1) Administración de Empresas, 2) Administración de Personal, 3) Análisis de puestos, 4) Administración por objetivos, 5) ¿Qué hace el administrador?
2.-Isaac Guzmán Valdivia	1) La ciencia de la Administración, 2) Reflexiones sobre administración
3.-José Fernández Arenas	1) El Proceso Administrativo, 2) Auditoría Administrativa, 3) Los 99 principios de Administración, 4) 6 estilos de Administración 5), Elementos de Administración.
4.- Francisco Laris Casillas	1) El futuro del mañana en México, 2) Estrategia para la Planeación y el Control empresarial, 3) Administración Integral, 4) Mercadotecnia Integral
5.-Fernando Arias Galicia	1) Administración de Recursos Humanos, 2) Introducción a la Técnica de Investigación
5.-Manuel Estrada	1) Administración Funcional
7.-Miguel Duhalt Krauss	1) Manual de procedimientos en las Oficinas Públicas, 2) Técnicas de Comunicación Administrativa.
8.-Florencio Rodil Urrego y Francisco Mendoza Trejo.	1) Conceptos fundamentales sobre la organización
9.-Adalberto Ríos Szalay y Andrés Pániagua	1) Orígenes y perspectiva de la Administración
10.- José Galván Escobedo	1) Tratado de Administración General



11.-Jose Barajas Medina	1) El hombre, el trabajo y la administración
12.-Guillermo Gómez Ceja	1)Planeación y Organización, 2) Metodología de Investigación en Ciencias Sociales
13.- Darvello Castaño Asmila Y colaboradora	1)Desarrollo Organizacional

Estos autores son los que han tenido mayor influencia dentro del medio, ya sea por la innovación de sus ideas o por su difusión, y han sentado las bases para integrar lo que puede ser una bibliografía sobre administración de autores mexicanos

III.-Testimonios de la práctica profesional en el área de recursos humanos de la administración pública mexicana.

III.I.-La Administración de Recursos Humanos en la Lotería Nacional para la Asistencia Pública

Período de labores en este centro de trabajo (01/07/2009-----)

- **Ubicación**



Lotería Nacional para la Asistencia Pública

- **Dirección:**
- Edificio “El Moro” en Avenida Juárez 101 Col. Tabacalera. Delegación Cuauhtémoc.
- **Vías de comunicación:**

Línea 9 del metro: Estación Hidalgo.

Autobús Línea La Villa-Auditorio

Teléfono: 51 4072 62

- **Edificio Sede**



- **Ubicación dentro de la Estructura de la Administración Pública**

La Lotería Nacional para la Asistencia Pública es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios. (*Artículo 1º...-Ley Orgánica de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública*)

- **Dependencia.**

Depende del ejecutivo federal, para apoyar económicamente sus actividades en el campo de la Asistencia Pública, destinando a este fin los recursos que obtenga mediante la celebración de sorteos con premios en efectivo. (*Artículo 2o...-Ley Orgánica de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública*)

➤ Antecedentes Históricos

Colonia y Nueva España

En época de la Colonia, el Rey de España Carlos III y el Virrey Marqués de Croix apoyaron el proyecto de Francisco Xavier de Sarría de crear una lotería basada en las de los reinos de Nápoles e Inglaterra, así como de Holanda, pero con un sistema más lógico, racional y sencillo, el cual por cierto fue adoptado un año después por las loterías europeas, conocido con el nombre de Lotería moderna.

El 7 de agosto de 1770 fue dada a conocer en la Nueva España que habría una lotería, la primera de Latinoamérica, bajo el nombre de Real Lotería General de la Nueva España, y cuyo Plan y Reglas fueron publicados en un Bando Real, el 19 de septiembre del mismo año.

El primer sorteo de la Real Lotería General de la Nueva España se llevó a cabo el 13 de mayo de 1771, y 10 años después el Virrey Don Martín de Mayorga otorgó la primera aportación para la beneficencia pública, canalizándola al Hospicio de Pobres.

Por su éxito, se hicieron paralelamente muchas otras loterías y rifas en conventos, parroquias y colegios, con el fin de allegarse de recursos, se fundó entonces la Lotería Auxiliar para Obras Públicas, cuyas ganancias fueron destinadas a terminar el Alcázar de Chapultepec y la reedificación del Santuario de la Virgen de Guadalupe, así como al remozamiento de la construcción del paseo de la Verónica (hoy Melchor Ocampo.)

Independencia

Durante la guerra de la independencia, el virrey Félix María de Calleja instituyó dos loterías forzosas, una para la capital y otra para los estados, con las que se obligaba a comprar billetes a todos los empleados del gobierno, la nobleza, el ejército y el clero, y de esta manera recabar fondos para combatir a la insurgencia.

Tras la consolidación de la Independencia de México, el efímero Agustín de Iturbide bautizó a la institución con el nombre de "Dirección General de Renta de Lotería del Imperio de México".

Más adelante se fusionó con la Academia de Bellas Artes de San Carlos y se le conoció como la Lotería de San Carlos, que utilizó sus ingresos para adquirir importantes obras de arte, dar becas a alumnos de la Academia para estudiar en Europa y traer a México a importantes maestros, entre ellos a Pelegrín Clave en pintura, Manuel Vilar en escultura, Eugenio Landesio en paisaje y Javier Cavallari en arquitectura; este último, además de instruir a sus alumnos en las órdenes clásicas de la arquitectura, les impartía conocimientos básicos para construir puentes, caminos y vías férreas, pues quería llevar a cabo el proyecto de la construcción del ferrocarril.

Gracias al éxito económico que se tuvo con esta lotería, también fue posible apoyar otras grandes necesidades urgentes de la población, en una época de invasiones

extranjeras y guerras civiles que mantenían al país en una situación de pobreza crónica.

Reforma

El presidente Benito Juárez evitó todo tipo de rifas y loterías paralelas a la nuevamente llamada Lotería Nacional, excepto una que se hizo para financiar la construcción de la vía Ferrocarril México-Toluca, en el período jurista la Lotería Nacional por primera vez fue elevada a rango constitucional, a la muerte de Juárez, el presidente Sebastián Lerdo de Tejada volvió a permitir la proliferación de otras loterías.

Porfiriato

Durante el gobierno de Porfirio Díaz la lotería colaboró con recursos para la edificación del Hospital General, el Manicomio de la Castañeda, el Kiosko Morisco que representó a México en la exposición internacional de San Luis Misourien 1904. Este kiosko, por su estructura desarmable de fierro colado, al regresar a México fue colocado en la Alameda Central en donde la lotería celebró sus sorteos hasta 1908, año en el cual fue trasladado a la Alameda de Santa María la Ribera, en donde podemos admirarlo actualmente.

México postrevolucionario

El 13 de enero de 1915 Venustiano Carranza Jefe del Ejército Constitucionalista, suspendió la lotería y fue hasta el 7 de julio de 1920 que Adolfo de la Huerta la restableció con el nombre de Lotería Nacional para la Beneficencia Pública.

En 1925 dejó su sede en la calle de Donceles y se trasladó a la casa que fuera propiedad del Ignacio de la Torre y Mier en Paseo de la Reforma No. 1, y fue ahí donde por primera vez en el país se utilizó un letrero de gas neón.

En 1934 la institución se mudó a la antigua Tabacalera (Casa del Conde de Buenavista o Museo Nacional de San Carlos), e inició la construcción de un edificio ex profeso para albergar a la Lotería Nacional. "El Moro" fue el primer edificio que se construyó por medio de un procedimiento de flotación elástica, obra del Ing. José Antonio Cuevas, el cual se inauguró el 28 de noviembre de 1946.

La era de la televisión

México se incorporó a la era de la televisión y el 1° de septiembre de 1950 se transmitió la primera señal del canal 4 desde el piso 14 del Edificio "El Moro", nombre con el que se le conoce a este inmueble.

En 1960 las utilidades de la lotería se entregaban a la Secretaría de Salud y por conducto del patronato de Asistencia Pública se canalizaban a diferentes obras asistenciales, de construcción y desayunos escolares.

En 1968, inició la construcción del edificio "Prisma" en Avenida Juárez 101, hermosa y moderna construcción que contribuyó al embellecimiento del entorno urbano de esta histórica plaza, el cual se inauguró en el año de 1970.

La Lotería Nacional de los 80 respaldó económicamente el plan de asistencia y salud de las clases marginadas de 40 ciudades del país.

Sorteo Zodíaco

El 1º de abril de 1984 inició el Sorteo Zodíaco con un premio de 7 millones de pesos en 2 series. Durante este período se construyó el edificio "Rosales" y la imprenta de Contreras, en respuesta al crecimiento de la institución, y con el propósito de mejorar el cumplimiento de los programas.

El 12 de octubre de 1990, en la ciudad de Santiago de Querétaro se realizó el Sorteo Iberoamericano con la participación de Argentina, Costa Rica, España, República Dominicana y México, como país sede.

En 1991 se inauguró el edificio "Jalisco" como respuesta a las exigencias de modernización.

Desde octubre de 1988 y hasta noviembre del 2001, la Lotería Nacional para la Asistencia Pública presidió la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas de Estado (CIBELAE), y en el mismo 2001 México ocupó un sitio en la mesa directiva de la Asociación Mundial de Loterías (WLA) y se afilió a la North American Association of State and Provincial Lotteries (NASPL).

Los niños gritones

Asimismo, por primera ocasión se instituye que un grupo de niñas sea incorporado a un ámbito antes cerrado y reservado exclusivamente para los varones: los famosos niños gritones de la Lotería.

El 5 de enero del año 2001, fue una fecha histórica para la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, pues por primera vez en 231 años, un Presidente de la República, encabezó la celebración de un sorteo.

La Lotería Nacional para la Asistencia Pública formalizó el 12 de octubre del 2001, un Contrato Constitutivo de Fideicomiso con Nacional Financiera para administrar e invertir los recursos del patrimonio fideicomitado y destinarlos a los sujetos de apoyo de programas de asistencia pública.

De enero del 2002 a junio de 2004 el Fideicomiso Público de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública entregó 206 millones 220 mil 512 pesos a 87 instituciones de beneficencia, destinados para apoyar 90 proyectos de asistencia social.

Proceso de extinción del fideicomiso

En lo referente al Fideicomiso Público de Lotería Nacional para la Asistencia Pública, instancia a través de la cual se entregaron recursos económicos a instituciones de asistencia durante 2002 y 2003, cabe señalar que con fecha 22 de julio de 2004, se suspendió el otorgamiento de recursos, mediante el Acuerdo de su Comité Técnico N° CTF1a./09/04-S y actualmente se encuentra en proceso de extinción.

Donaciones indirectas a la asistencia pública

Es importante señalar que la Lotería Nacional para la Asistencia Pública no tiene la facultad de otorgar donaciones en forma directa, y por mandato de su Ley Orgánica, en su Artículo Segundo, los recursos excedentes que Lotería Nacional obtiene por la realización de sorteos se deben entregar íntegramente a la Tesorería de la Federación, para que ésta los destine a la asistencia pública.

En el 2004 es aprobada y registrada la estructura vigente, a partir del 15 de febrero de ese año, mediante oficio de fecha 15 de julio de 2004 emitido por la Secretaria de la

Función Pública, en la cual contempla la dependencia directa de 7 unidades administrativas de la Dirección General (Subdirección General de Finanzas y Sistemas; y las Direcciones de Comercialización; Planeación y Mercadotecnia, Comunicación Social, Evaluación de Recursos para la Asistencia Pública, Jurídica y la de Administración)

Marco Jurídico

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Título Cuarto; "De las Responsabilidades de los Servidores Públicos y Patrimonial del Estado" artículos del 108
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos Título Cuarto "De las acciones preventivas para garantizar el adecuado ejercicio del Servicio Público" en los artículos 4849 y 50
- Ley Orgánica "De la Administración Pública Federal" título Primero de la "Administración Pública Federal" artículos 1,2 y 3}
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales en su capítulo 1 "Disposiciones Generales" Capítulo II "De los organismos Descentralizados", Capítulo VI "Del Control y Evaluación"
- El Oficio circular No. SP/100/076/2/02 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de julio de 2002 por el que se da a conocer el Código de ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.
- El Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción (2008-2012)



- Programa de transparencia y Rendición de Cuentas de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción de la Administración Pública Federal.

➤ Misión

La Lotería Nacional para la Asistencia Pública es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, encargada de la celebración de sorteos con premios en efectivo, destinados a captar dinero para apoyar económicamente al titular del Ejecutivo en los asuntos orientados a procurar igualdad entre aquellos mexicanos sin posibilidad de satisfacer por sí mismos sus más urgentes necesidades.

➤ Visión

Constituir a la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, en una institución líder y ejemplo a nivel nacional e internacional reposicionando su imagen ante la opinión pública mediante los niveles de credibilidad y confianza.

➤ Valores

Honestidad.- Corresponde al respeto de la verdad en relación con la Institución, los hechos y las personas.

Eficiencia.- Permite al personal de la Institución, armonizar todos los factores y variables inmersos en la Institución.

Calidad.- Es el conjunto de esfuerzos, métodos y tecnologías que se aplican en todas las áreas, para que los servicios satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Transparencia Laboral.- En una Institución responsable y transparente como Lotería Nacional estimula a desarrollar un sentido de pertenencia.

Justicia.- Es el valor que busca la equidad y el bien común.

Imparcialidad.- Nos indica el actuar sin conceder privilegios o preferencias a ninguna persona u organización.



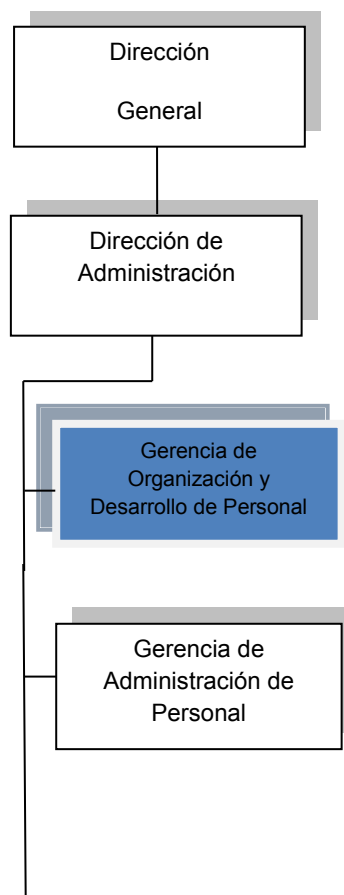
Austeridad.- Se practica haciendo una reducción de gastos con responsabilidad, justicia, solidaridad y generosidad.

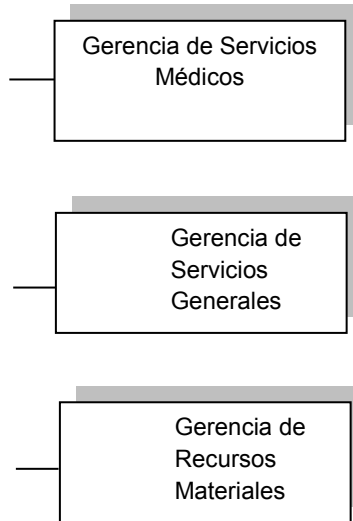
Responsabilidad Social.- Caracteriza nuestras acciones en forma responsable, generando un impacto social positivo.

Servicio al cliente.- Es un concepto de trabajo, en donde el cliente externo e interno obtiene el producto en el momento y lugar adecuado

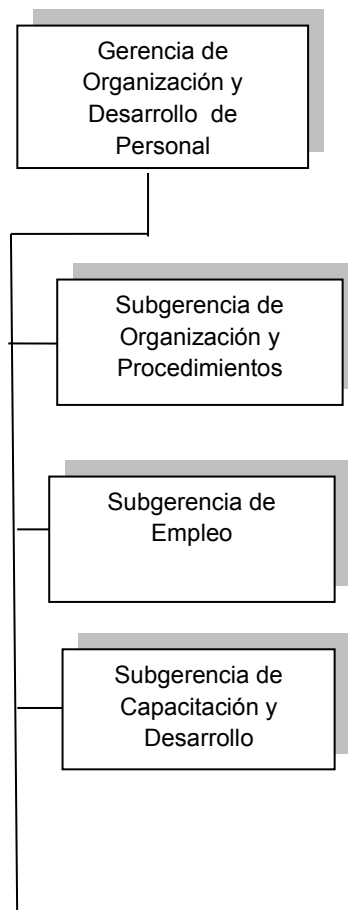
Capacidad innovadora y Vanguardia Tecnológica.- Al ser una Institución de mejora continua y constante renovación, permite estar acorde a las tecnologías de punta.

► **Dependencia en la Estructura Orgánica de la Lotería Nacional de la Gerencia de Organización y Desarrollo de Personal**





➤ **Organigrama de la Gerencia de Organización y Desarrollo de Personal**





Subgerencia de
Prestaciones
Sociales

TOTAL DE PLAZAS AUTORIZADAS A LA LOTERÍA NACIONAL.- (1001)

➤ GERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Funciones establecidas en el manual de organización de la Lotería Nacional	Actividades realizadas, para el cumplimiento de las funciones.
<p>1.-Coordinar las actividades que permitan la difusión a través del portal de Normateca Interna , de los manuales institucionales, así como de los diferentes documentos normativos , a fin de que se cuente con las herramientas adecuadas para el buen desarrollo de las actividades</p> <p>2.-Supervisar la aplicación del Sistema de Valuación de puestos y el Sistema de Evaluación del desempeño para tener ubicados a todos los puestos en el nivel salarial que les corresponde y calificar el desempeño del personal de la entidad.</p> <p>3.-Coordinar la elaboración, integración y envío de la documentación requerida, para su trámite ante las instancias procedentes respecto de la estructura orgánico- funcional de la Institución, con el fin de que la Entidad cuente con una estructura registrada de acuerdo a la Normatividad emitida correspondiente.</p>	<p>1.-Coordinar la integración de la normatividad interna de la institución, así como vigilar que se lleven a cabo los procesos de actualización respectivos.</p> <p>2.-Integrar la actualización del sistema de valuación de puestos, a fin de contar con perfiles de puestos actualizados y acordes a las funciones de las áreas.</p> <p>3.-Validar con las instancias correspondientes el registro de la estructura orgánica de la entidad.</p>

<p>4.-Presidir la Comisión de Capacitación, así como participar en la Comisión de Escalafón para cumplir con la normatividad en la materia.</p> <p>5.-Autorizar el registro y control de los movimientos de personal como son; altas, promociones, suplencias, cambios de adscripción otorgamiento de Servicio Médico a derechohabientes y percepciones adicionales, con el objeto de que sean aplicados a la normatividad vigente.</p> <p>6.-Coordinar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para realizar las actividades de los puestos vacantes a cubrir.</p> <p>7.-Supervisar los convenios que se establezcan con las diferentes instituciones educativas, para contar con el apoyo de prestadores de servicio social, en las actividades requeridas de las diversas áreas de la entidad.</p>	<p>4.-Presidir y dirigir las sesiones de las comisiones de capacitación y de escalafón para desahogar los asuntos materia de cada comisión.</p> <p>5.-Supervisar la aplicación del proceso establecido para generar los diferentes tipos de movimientos de personal de acuerdo con la normatividad en la materia.</p> <p>6.-Dirigir el proceso de reclutamiento y selección de personal vigilando que el aspirante cubra con la documental y el perfil del puesto a desempeñar.</p> <p>7.-Concertar convenios con las instituciones educativas a fin de garantizar la recepción de prestadores de servicio social y prácticas profesionales.</p>
<p>Funciones establecidas en el manual de organización de la Lotería Nacional</p>	<p>Actividades realizadas, para el cumplimiento de las funciones.</p>
<p>8.-Fortalecer la relación entre la Entidad y el Sindicato Nacional de los trabajadores de la Lotería Nacional, en los asuntos relacionados con las prestaciones, servicios y necesidades de apoyo operativo.</p> <p>9.-Coordinar la aplicación de la Detección de necesidades de capacitación de la Entidad, para la planeación de cursos que permita incrementar la productividad en cada una de sus labores, así como integrar el Programa Anual de Capacitación.</p> <p>10.-Supervisar la elaboración e integración del Programa Anual de Capacitación, para que sea realizado de acuerdo a los requerimientos de los empleados, tomando en cuenta los resultados de las encuestas de Detección de necesidades de Capacitación.</p> <p>11.-Coordinar las actividades sociales y recreativas para personal de la</p>	<p>8.-Concertar reuniones con la representación sindical, a fin de brindar atención a sus requerimientos en el marco de lo autorizado por la normatividad vigente.</p> <p>9.-Coordinar la integración del programa de detección de necesidades de capacitación institucional para programar los cursos de capacitación a los servidores públicos de la institución.</p> <p>10.-Supervisar la aplicación de los cursos de capacitación programados.</p> <p>11.-Facilitar la puesta en marcha de la de las diferentes prestaciones a las que tienen derecho los</p>



<p>Institución, jubilados, y sus derechohabientes, que permitan propiciar un adecuado clima laboral que dé como resultado el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>12.-Dirigir la elaboración de informes sobre los diferentes temas de la Gerencia, para proporcionar la información necesaria a las diferentes áreas de la Entidad, que la requieran.</p> <p>13.-Coordinar la Integración de los Manuales Institucionales de las áreas que integran la Dirección de Administración para su autorización, así como el Manual General de Organización de la Lotería Nacional, para la autorización de la Dirección General.</p>	<p>trabajadores y jubilados y vigilar que se aplique de acuerdo con el presupuesto autorizado para este propósito.</p> <p>12.-Informar a las diferentes instancias internas y externas y a los órganos fiscalizadores, sobre el cumplimiento de las actividades materia de esta gerencia.</p> <p>13.-Consolidar el proceso de actualización permanente de los instrumentos normativos y manuales con los que opera la institución.</p>
--	--

III.1.2. La Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal

Período de labores en este centro de trabajo (del 01 de febrero de 2009 al 30 de junio de 2009)

➤ Ubicación



Dirección:

- Xocongo No. 225 Col. Tránsito, Del. Cuauhtémoc México D.F. C.P. 06820
- Altadena No. 23 Col. Nápoles, Del. Benito Juárez México D.F. C.P. 03810
- **Vías de comunicación:**
- Línea Metrobus San Angel Insurgentes. Parada Word Trade Center Teléfono: 51320900
- **Dependencia:**
 - Estructuralmente depende de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal
 - Normativamente depende de la Secretara de Salud

- **Edificio Sede**



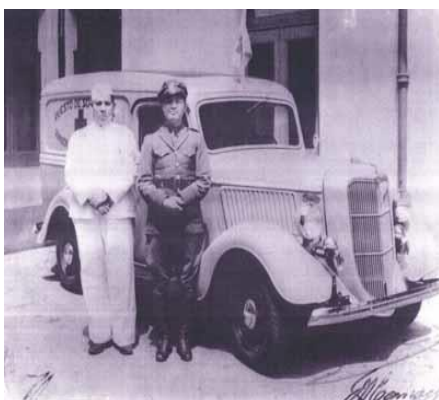
➤ Antecedentes Históricos

Más de 100 años de experiencia sostienen el sistema público de salud, ya que sus orígenes se remontan a principios del Siglo XX, cuando en la Ciudad de México los accidentados se atendían en las comisarías.

En 1909 se establece el primer Puesto Central de Socorro con el Doctor Leopoldo Castro al frente de cinco médicos, tres practicantes y tres enfermeras, atendiendo el primer año a 374 pacientes. Para los años treinta la ciudad contaba con otras cuatro instalaciones:

- Sidar y Rovirosa, en la colonia Balbuena
- Santa Julia, en Tacuba
- Campana, en Mixcoac
- General Anaya, en Portales

En 1943 se inauguró el Hospital de la Cruz Verde, ubicado en el Casco de Santo Tomás, después llamado Doctor Rubén Leñero en honor al médico michoacano que murió al ser contagiado de tifo.



Al final de los años cincuenta e inicios de los sesentas se construyeron, para combatir la mortalidad infantil, doce hospitales infantiles en tan sólo seis años. Además, los Servicios Médicos del



Departamento del Distrito Federal dieron un giro para prestar atención no sólo traumatológica, sino también médica.

En los años sesenta se construyeron los hospitales Balbuena y Xoco. La recién constituida Dirección General de Servicios Médicos del Departamento del DF asumió la responsabilidad de los Servicios Médicos en Reclusorios.

Paralelamente al desarrollo creciente de estos servicios, en 1929 el Departamento de Salud Pública del Gobierno Federal, fundó en la Ciudad de México los Centros de Higiene Infantil Doctor Manuel Gutiérrez Zavala, Doctor Francisco de P. Carral y Doctor Juan Duque de Estrada, para brindar atención médica a los niños de la ciudad. Paulatinamente se fueron construyendo varias clínicas de primer nivel de atención médica y de especialidades, entre las que destacan el Centro Dermatológico Doctor Ladislao de la Pascua, principal Institución del país en su especialidad.

Con el transcurso de los años se construyeron también antirrânicos y se organizaron los Servicios de Salud Pública, a través de las 16 Jurisdicciones Sanitarias, para brindar atención médica de primer nivel a la población, promover la salud y garantizar la seguridad sanitaria de la Ciudad. Así, en el DF se vinieron gestando dos sistemas paralelos, los Servicios de Salud Pública y los dependientes del Departamento del Distrito Federal.

En 1997, en el marco del proceso de descentralización de los Servicios de Salud en el ámbito nacional, se separan de la Secretaría de Salud Federal los Servicios de Salud Pública y el Hospital General de Ticomán, pasando a formar parte del naciente Gobierno del Distrito Federal, mediante un organismo público descentralizado (OPD).

En 1999 se crea la Secretaría de Salud, como parte de la administración centralizada del Gobierno del Distrito Federal y se constituye como cabeza de sector del OPD, prevaleciendo esta estructura jurídica administrativa hasta la fecha.

Con estos cambios se inauguró el Hospital de Especialidades Doctor Belisario Domínguez, el 11 de marzo de 2005, para atención de toda la población abierta del Distrito Federal y el 4 de diciembre de 2006, en la Delegación Álvaro Obregón fue inaugurado el Hospital Enrique Cabrera

➤ **Marco Jurídico**

CONSTITUCIÓN.-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.D.O.F. 5-11-1917

Última Reforma: D.O.F. 20-XII-2077

ESTATUTO.- Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.- D.O.F. 3-VI-1995- D.O.F. 14-X-1999

LEYES.-Ley de Salud para el Distrito Federal-D.O.F.15-V-2007



Ley Orgánica de la Administración Pública Federal G.O.D.F.30-IV-2007

Ley de Procedimientos Administrativos del Distrito Federal .D.O.F. 26-VI-2006

REGLAMENTOS.- Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal – D.O.F. 29-VI-2007.

OTROS.- Circular Uno “Normatividad en Administración de Recursos” Ejercicio 2007

➤ Misión

Hacer realidad el derecho a la protección de la salud, mantener vigente el espíritu de la gratuidad, la universalidad y la integralidad de la atención médica que se ofrece.

➤ Visión

La construcción de un sistema de salud universal, equitativa, preventiva, eficiente, eficaz y oportuna, en el que la Secretaría de Salud del DF se consolide como la instancia rectora y articuladora de los programas y acciones que en materia de salud se implementen a favor de los capitalinos.

➤ Principios

Garantizar la **Justicia Social** a través del acceso total, y para todos, a los servicios de salud pública en el Distrito Federal.

Consolidar la **Equidad** en la atención médica y la protección de la salud.

Brindar servicios de **Calidad y Calidez** a los capitalinos.

Cumplir con la **Universalidad** en el otorgamiento de atención para quienes carecen de seguridad social y en aquellos que, aún siendo asegurado, solicitan el servicio.

Mantener la **Integridad** en la vocación de servicio de la institución.

Llevar con **Oportunidad** la atención médica a quienes más lo necesitan y hasta donde lo requieran.

Fortalecer la **Gratuidad** como premisa del servicio y atención que se otorga.

Tener a la **Portabilidad** como uno de los ejes de trabajo.

➤ Valores

Reconocimiento pleno a la igualdad entre hombres y mujeres.

Respeto a la vida de cada ser humano.

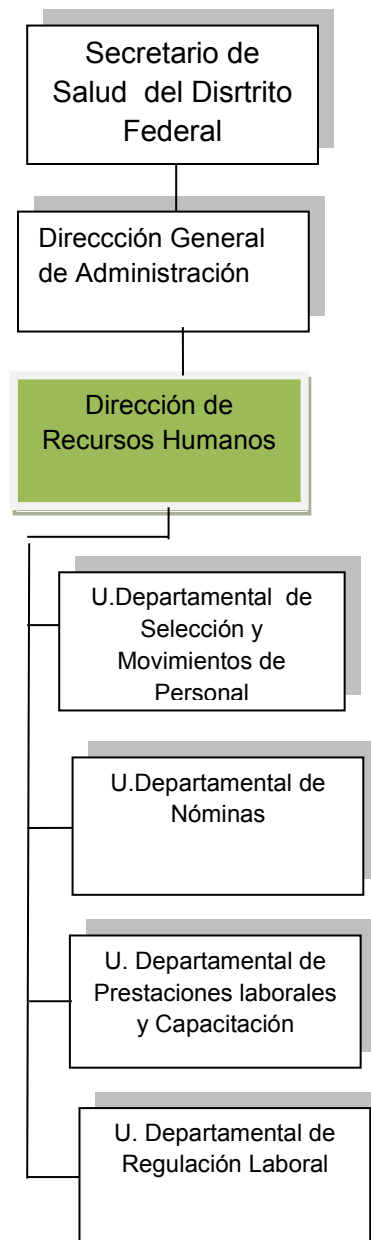
Responsabilidad para garantizar el derecho del cuidado a la salud.

➤ **Objetivo**

Garantizar la protección de la salud de los capitalinos.

Mantener un sistema de salud eficiente, eficaz, oportuna, de calidad y calidez en el Distrito Federal y llegar con la atención médica hasta las zonas más apartadas de la Ciudad de México.

➤ **Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos en la Secretaría de Salud**



}

TOTAL DE PLAZAS AUTORIZADAS A LA SECRETARÍA DE SALUD DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL(26000)

➤ **DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS**

Funciones establecidas en el manual de organización de la Secretaría de Salud	Actividades realizadas, para el cumplimiento de las funciones.
<p>1.-Coordinar la contratación del personal por las unidades hospitalarias y administrativas, con el visto bueno de la Dirección General correspondiente.</p> <p>2.-Coordinar y supervisar la elaboración del censo de recursos humanos de las unidades. Verificar que se cumplan los mecanismos técnico-administrativos que regulan las acciones de trámite, control y registro de nombramientos, contrataciones, promociones, transferencias, cambios de adscripción, reubicaciones, permutas, comisiones, suspensiones, licencias, permisos, bajas, jornadas de trabajo especiales y regulares, tolerancias, estímulos y medidas disciplinarias, expedición de credenciales de identificación y certificación de servicios. La personal acorde a los ordenamientos que en materia legal las rigen. Hospitalarias y administrativas superiores competentes.</p> <p>3.-Difundir y supervisar la elaboración del censo de recursos humanos de las unidades hospitalarias y administrativas que integran la Secretaría de Salud del Distrito Federal.</p> <p>4.-Validar la compatibilidad de horario en el caso de que un servidor público de la Secretaría o un aspirante cuente con otro empleo o comisión en el sector público conforme a los lineamientos que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>5.-Supervisar la adecuada operación del sistema de remuneraciones al personal de la Secretaría.</p>	<p>1.-Dictaminar que los movimientos de personal de las diferentes unidades médicas de la Secretaría, se hayan realizado conforme a la normatividad en la materia.</p> <p>2.-Coordinar que los diferentes procesos de la administración de personal, se realicen por parte de los responsables administrativos de las unidades médicas de la red de salud de la Secretaría, en estricto apego a la normatividad vigente.</p> <p>3.-Formular los parámetros que permitan contar con una estadística real sobre los recursos con lo que cuenta cada unidad médica en coordinación con la Dirección Médica de la Secretaría.</p> <p>4.-Regular que cada centro de trabajo aplique la normatividad de compatibilidad de empleos que para el efecto se tiene establecida.</p> <p>5.-Dirigir las acciones tendientes a realizar el pago oportuno y de acuerdo con la normatividad establecida del personal de la Secretaría, a través de las áreas administrativas en cada unidad médica.</p>

<p>6.-Coadyuvar con la Dirección de Asuntos jurídicos en la elaboración y revisión de las Condiciones Generales de Trabajo y demás normal laborales internas de la secretaría difundirlas entre el personal, vigilar su observancia participar en los comités y comisiones que se constituyan en materia laboral y proporcionarles la información y los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones</p> <p>7.-Verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos legalmente para dictaminar la distribución de plazas vacantes y de nueva creación cuyos puestos sean pie de rama así como lo relativo al sistema escalafonario y en materia de antigüedad para el premio nacional de antigüedad por años de servicio</p> <p>8.-Validar y gestionar el otorgamiento de la prestación "Obsequio del Día del Padre" conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Gobernación y las Condiciones Generales de Trabajo</p> <p>9.-Elaborar Anualmente el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación al personal Técnico-Operativo, Mandos Medios Superiores y el Proyecto de presupuesto anual para capacitación</p> <p>10.-Elaborar el programa anual de capacitación</p> <p>11.-Elaborar los reportes trimestrales de actividades de Capacitación correspondientes a la evaluación y seguimiento de la capacitación</p> <p>12.-Preparar material didáctico, documental, gráfico, audiovisual y demás apoyos logísticos para los cursos de capacitación</p> <p>13.-Investigar y proponer metodologías de</p>	<p>6.-Supervisar que las áreas encargadas de la administración de Recursos Humanos en las Unidades Hospitalarias realicen sus actividades en concordancia con lo establecido por las Condiciones Generales de Trabajo, así como en todos los procesos materia de esta disciplina.</p> <p>7.-Vigilar que la asignación de los recursos humanos en la secretaría, se realice en apego a lo establecido en el Reglamento de Escalafón en estricto apego a los factores escalafonarios de promoción, así como en la ocupación de las plazas pie de rama de acuerdo con el registro que tenga asignado cada aspirante.</p> <p>8.-Establecer los criterios que coadyuven a la entrega de las prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores de la dependencia.</p> <p>9.-Consolidar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación por las diferentes áreas de la secretaría, a fin de identificar las necesidades que en esta materia tiene el personal, para el mejor desempeño de sus funciones.</p> <p>10.-Coordinar la integración, calendarización y ejecución del Programa Anual de Capacitación para el personal.</p> <p>11.-Supervisar la aplicación del programa de capacitación de acuerdo con la programación establecida.</p> <p>12.-Instruir a las áreas responsables de la aplicación del Programa de Capacitación a dotar a los participantes de los insumos necesarios para su aplicación.</p> <p>13.-Autorizar la aplicación de criterios actualizados</p>
---	--

<p>capacitación y evaluar su aplicación</p> <p>14.-Establecer relaciones con instituciones educativas, de salud y afines, para la impartición de los cursos de Capacitación establecidos en el programa anual</p> <p>15.-Vigilar la aplicación de las políticas de capacitación y desarrollo, conforme a la normatividad vigente</p> <p>16.-Proponer estudios que permitan medir el costo beneficio de las acciones de capacitación en la secretaria de salud del Distrito Federal en coordinación con la Dirección General de planeación y Coordinación Sectorial</p> <p>17.-Seguridad e higiene en el trabajo acorde con las disposiciones administrativas aplicables</p> <p>18.-Coordinar evaluar los expedientes y supervisar los procedimientos necesarios para llevar a cabo los procesos escalafonarios en su calidad de Secretario Técnico de la Comisión Auxiliar de Escalafón</p> <p>19.-Supervisar los procesos de selección y contratación del personal, que con motivo de los procesos escalafonarios estén participando</p> <p>20.-Supervisar el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas, así como los servicios de prestaciones económicas y sociales para los trabajadores de la secretaria conforme a las disposiciones aplicables</p> <p>21.-Supervisar el estricto cumplimiento y observancia de las disposiciones legales en materia laboral y atender las peticiones, sugerencias y quejas que formulen los trabajadores y sus</p>	<p>para la concertación de los programas de capacitación.</p> <p>14.-Consolidar convenios con diferentes instituciones educativas para la formalización de convenios de colaboración tendientes a mejorar el proceso de capacitación.</p> <p>15.-Verificar que las áreas responsables de la aplicación de los cursos de capacitación los realicen en apego a los criterios normativos establecidos.</p> <p>16.-Identificar los beneficios que proporciona al personal como a la institución, la aplicación de los programas de capacitación, a fin de elaborar un diagnóstico que permita reforzar áreas de oportunidad en esta materia.</p> <p>17.-Supervisar que las diferentes Comisiones de Seguridad e Higiene en el Trabajo operen adecuadamente en cada Centro de Trabajo, a fin de garantizar la seguridad de los trabajadores y las instalaciones de la secretaria.</p> <p>18.-Verificar la adecuada aplicación del proceso escalafonario en la dependencia para la ocupación oportuna de las plazas vacantes con las que cuenta.</p> <p>19.-Regular que el proceso de reclutamiento y selección de personal, se realice en estricto apego a la normatividad en la materia, a fin de que el personal adscrito como los aspirantes a ingresar, cumplan con el perfil del puesto a desempeñar.</p> <p>20.-Verificar que las prestaciones, estímulos y demás beneficios que corresponden a los trabajadores de la dependencia, se otorguen adecuadamente.</p> <p>21.-Instrumentar políticas y lineamientos de comunicación permanente con el personal de la institución con el propósito de atender de manera adecuada y con equidad las inquietudes, dudas y/o sugerencias que tengan sobre el desarrollo de sus</p>
--	---



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y SOCIALES

<p>representantes sindicales en relación a sus labores</p> <p>}</p> <p>22.-Proponer opciones de solución administrativa a los conflictos internos que se susciten con motivo de la violación a las disposiciones legales que rigen las relaciones laborales</p> <p>23.-Cuantificar, costear y validar en su caso los programas en materia de recurso humanos que demanden las unidades administrativas de la Secretaría de Salud del Distrito Federal, en coordinación las instancias competentes de la misma</p> <p>24.-Participar en la integración, calculo y ajustes necesarios del programa operativo anual de la secretaria, en materia de recursos humanos</p> <p>25.-Establecer el programa para el desarrollo de actividades culturales, cívicas, sociales, educativas y recreativas que efectue la secretaria en beneficio de su personal</p> <p>26.-Proponer ante las instancias competentes los procedimientos que simplifiquen los trámites relativos a la administración de los recursos humanos.</p>	<p>actividades.</p> <p>22.-Promover un adecuado clima laboral en la dependencia, de manera que prevalezca el respeto en todos los niveles jerárquicos, así como con las diferentes representaciones sindicales de los trabajadores.</p> <p>23.-Proponer a las áreas correspondientes, las necesidades de ampliación de plantilla de los diferentes centro de trabajo, con base en la capacidad instalada, demanda de servicios, población derechohabiente, entre otras consideraciones.</p> <p>24.-Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual de la Secretaría, en materia de personal, prestaciones, remuneraciones, seguridad e higiene, sistema escalafonario, entre otros.</p> <p>25.-Coadyuvar en la integración y difusión de programas culturales y recreativos para el personal de la institución.</p> <p>26.-Propóner programas de modernización administrativa en cuanto a la actualización y mejora de los procesos administrativos materia de esta Dirección.</p>
---	--



--	--

III.1.3. La Administración de Recursos Humanos en el Centro Médico Nacional “20 de Noviembre”

Período de labores en este centro de Trabajo (del 01 de septiembre de 2002 al 31 de enero de 2009)

- Ubicación






Dirección

- Félix Cuevas 540.-Col.del Valle, Benito Juárez, Ciudad de Mexico D.F.

Dependencia

- Organismo desconcentrado, del ISSSTE, depende directamente del Director General
- Normativamente depende de la Dirección Médica del ISSSTE.
- Teléfonos-52-00-50-03

➤ **Antecedentes Históricos**

Año	Hecho Histórico	
1940	El empresario Antonio Fajer, pone en marcha el proyecto para la construcción del hospital privado "Fajer" quedando inconcluso.	
1950	La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, adquiere el inmueble inconcluso para edificar un hospital para maestros y una escuela de enfermería.	
1959	Se establece un fideicomiso entre la Dirección General de Pensiones y el Banco Nacional Hipotecario, para concluir la obra y crear el Centro Hospitalario "20 de Noviembre"	
1959-1961	Los Arquitectos Enrique y Agustín Landa son los encargados del proyecto arquitectónico y la construcción del Hospital.	
1961	Se inauguró el 16 de mayo de 1961, el costo de inversión del proyecto de construcción fue de \$100,000,000.00 M.N. de los cuales 70 fueron para la construcción y 30 para equipamiento.	

<p>1986</p>	<p>El Centro Hospitalario, cambió su denominación pasando a ser Hospital Regional, esta acción amplió su capacidad de servicios otorgados al derechohabiente, el equipamiento con que contaban eran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 590 Camas censables. • 201 Camas no censables. • 261 Consultorios. • 12 Salas de Radiología. • 2 Bombas de Cobalto 60. • 2 Gammacameras. • 1 Acelerador lineal. • 75 Peines de laboratorio. • 78 Camas de medicina crítica. • 21 Quirofanos. <p>Su cobertura de atención médica es de 1ro. 2do. y 3er. nivel, su capacidad de atención a la derechohabiencia aumentó a 593,758 personas.</p>	
<p>1994</p>	<p>A partir de 1994, se remodeló y se conformó como Centro Médico Nacional, con servicios de alta especialidad con procedimientos médico-quirúrgicos y precisión diagnóstica, atiende a pacientes referidos del 2do. y 3er. nivel del ámbito nacional. En su estructura física integra equipo médico de tecnología de vanguardia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resonancia magnética nuclear. • Litotripsia extracorpórea. • Neurocirugía estereotáxica. • Acelerador lineal entre otros. <p>Además de ser el centro de excelencia académica y de investigación del Instituto, a diferencia del 2do. y 3er. nivel de atención, no cuenta con servicios de urgencias, los pacientes que requieren de hospitalización son ingresados por Admisión Continua.</p>	



Actualmente por acuerdo de la Junta Directiva del Instituto, para el desarrollo de sus funciones y prestación de los servicios médicos de alta especialidad que otorga, cuenta con una Dirección General , 3 subdirecciones (Médica, Enseñanza e Investigación y la de Administración y Finanzas) así como 14 coordinaciones de área.

➤ **Marco Jurídico**

Leyes.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- D.O.F... 29-dic-1976 y sus reformas

Ley Federal de la Entidades Paraestatales D.O.F.14 de Mayo de 1986 y sus reformas

Ley Federal del Trabajo D.O.F.1-Abril de 1970 y sus reformas

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional D.O.F.28 de diciembre de 1963 y sus reformas

Ley General de Salud D.O.F.- 7 de febrero de 1984 y sus reformas.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. D.O.F. 31-Abril 2007

Otras Disposiciones

Las demás Leyes , Códigos , Reglamentos, Manuales, Decretos, Acuerdos, Normas Oficiales Mexicanas , Circulares, Formatos, Lineamientos, Criterios, Metodologías , Instructivos, Directrices, Reglas, Tratados Internacionales, y disposiciones en materia de salud institucionales y sectoriales.

➤ Misión

Brindar atención médica de alta especialidad, satisfaciendo las necesidades de la derechohabiente del Instituto con eficiencia, efectividad y trato humanitario acorde con la normativa vigente.



➤ Visión

Ser la cúspide del sistema de servicios de salud del Instituto, mediante su fortalecimiento como unidad de atención médica de excelencia tanto asistencial como científico-académica acordes a las necesidades de la derechohabiente.



➤ Objetivos

Promover, obtener y mantener la salud de los derechohabientes.

Proporcionar atención médica integral a los derechohabientes de su área de influencia, al menor costo posible y con el más alto sentido humano

Desarrollar personal multidisciplinario en el campo de la salud e incrementar los niveles de eficiencia y eficacia institucional.

Establecer los programas de investigación de acuerdo a las necesidades de salud de la población derechohabiente.



➤ **Valores**

Ética

Es la forma en que cada persona interpreta las normas morales, es decir, es la forma en la que se cumple una norma que esta impuestas por la sociedad. Expresa respeto a los Principios de Actuación Profesional.

Honestidad

Es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Expresa respeto por uno mismo y por los demás.

Desarrollo

El compromiso de pertenecer a una Entidad Hospitalaria de Alta Especialidad nos hace comprometernos en la Mejora Continua de los Servicios, de adquirir Conocimientos y Tecnología de Vanguardia, que es base de una Superación Personal con el apoyo de Programas de Capacitación, de Actualización, de Adiestramiento, y de Enseñanza e Investigación.

Respeto

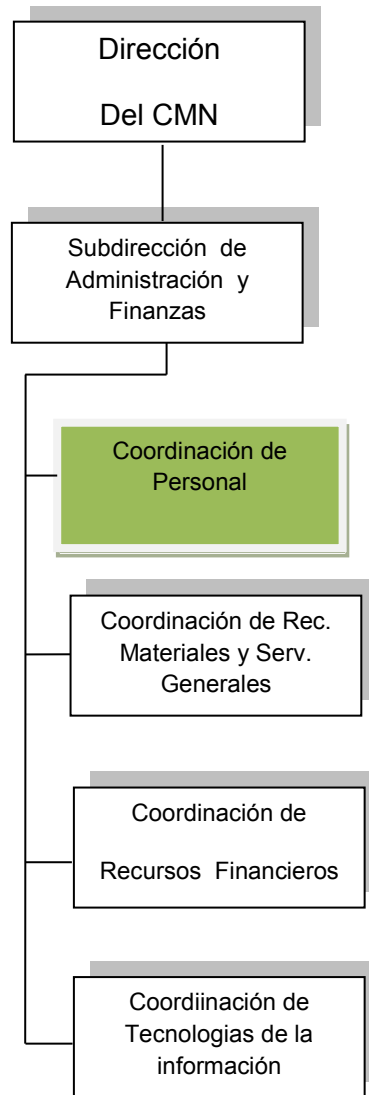
Es reconocer, apreciar y valorar a mi persona y a mi entorno, y en los demás sus derechos y virtudes con dignidad, dándoles a cada quién su valor. Esta igualdad exige un trato atento y respetuoso hacia todos.

Espíritu de Servicio

Es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad. Está basado en la colaboración y el esfuerzo de otras personas, nuestros conocimientos y habilidades, están a la disposición de los Derechohabientes.

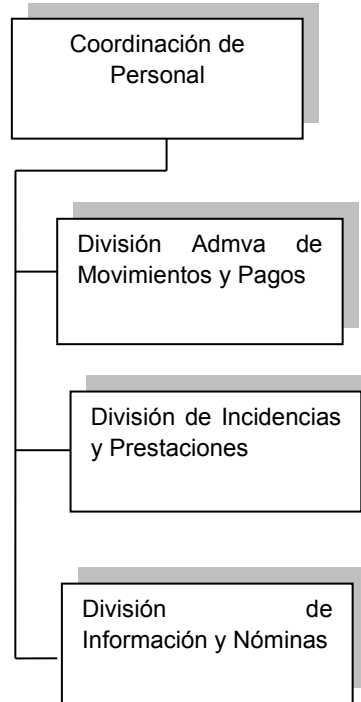


➤ Organigrama de la Subdirección Administrativa y Finanzas del “CMN 20 de Noviembre”





➤ Organigrama de la Coordinación de Personal



TOTAL DE PLAZAS AUTORIZADA AL CMN"20 DE NOVIEMBRE (3,700)

➤ PUESTO DE COORDINADOR DE PERSONAL

Funciones establecidas en el manual de organización del CMN "20 de Noviembre"	Actividades realizadas, para el cumplimiento de las funciones.
<p>1.-Dirigir y asesorar la gestión de las divisiones de: operación y pagos, incidencias, prestaciones y procesos de información y nóminas, así como de los servicios de capacitación y desarrollo y de reclutamiento y selección acorde a las políticas, norma y procedimientos institucionales</p> <p>2.-Analizar y evaluar la normatividad relativa a la administración y desarrollo de personal y en su caso, proponer a las autoridades superiores las modificaciones correspondientes</p> <p>3.-Supervisar el cumplimiento de las condiciones generales de trabajo de la normatividad en la materia emitida por la áreas centrales difundiendo entre el personal del centro médico para su conocimiento</p> <p>4.-Coordinar el sistema de control de los movimientos e incidencias del personal, así como verificar la aplicación de las sanciones y estímulos correspondientes</p> <p>5.-Supervisar el pago de las remuneraciones al personal del centro médico</p> <p>6.-Coordinar y vigilar la aplicación de los programas de capacitación y desarrollo para el personal del centro médico</p>	<p>1.-Conducir los procesos inherentes a la administración de personal en el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre, de conformidad con lo establecido por la normatividad en la materia.</p> <p>2.-Proponer a las áreas normativas institucionales, las posibles adecuaciones y/o ajustes a la normatividad en materia de personal, considerando la práctica operativa misma que permite valorar con precisión los ajustes requeridos.</p> <p>3.-Verificar que se cumpla con el otorgamiento de los trámites, remuneraciones, prestaciones, entre otros aspectos a los trabajadores del Centro Médico, de acuerdo con lo establecido en la Condiciones Generales de Trabajo.</p> <p>4.-Supervisar la aplicación adecuada de las incidencias a las que se hacen acreedores los trabajadores de la unidad hospitalaria, así como también el pago oportuno de los estímulos económicos a los que tienen derecho.</p> <p>5.-Verificar que los pagadores habilitados del Centro Médico, realicen el pago de las remuneraciones del personal adscrito, una vez que se halla efectuado el proceso de validación de nómina respectivo de acuerdo por lo establecido en la normatividad vigente en materia de pagos.</p> <p>6.-Supervisar el cumplimiento del Programa Anual de Capacitación del personal administrativo adscrito al Centro Médico Nacional.</p>



Funciones establecidas en el manual de organización del CMN "20 de Noviembre"	Actividades realizadas, para el cumplimiento de las funciones.
<p>7.-Coordinar y verificar los procedimientos de escalafón y bolsa de trabajo así como los de reclutamiento y selección de personal</p> <p>8.-Supervisar el cumplimiento de los lineamientos emitidos por la subdirección de recursos humanos relaciones con la aplicación de prestaciones</p> <p>9.-Elaborar los informes que en la materia le sean solicitados</p>	<p>7.-Regular el proceso de asignación de plazas vacantes, a través de procedimiento de escalafón, participando en la Comisión Mixta de Escalafón y Bolsa de Trabajo instancias responsables de la dictaminación de ocupación de plazas.</p> <p>8.-Establecer comunicación permanente con el área normativa institucional, a fin de verificar que las prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores, se apliquen conforme lo establecido en la normatividad en la materia.</p> <p>9.-Formular los reportes, informes, diagnósticos y demás documentos relativos a la evaluación del cumplimiento a las funciones relativas a la Coordinación.</p>

III.1.4.- La Administración de Recursos Humanos en la Dirección Médica (ISSSTE)

Período de labores en este centro de trabajo (del 01 de junio de 1993 al 30 de agosto de 2002)

- Ubicación



Dirección:

Av. San Fernando 547-1º piso Colonia Toriello Guerra., Delegación Tlalpan. C. 14050

Teléfonos: 54-47-14 24

➤ Edificio Sede



➤ Antecedentes Históricos

En 1925, fue creada la Dirección General de pensiones civiles y de retiro por decreto federal, con el objeto de proporcionar prestaciones económicas a jubilados y pensionados del servicio público.

Con posterioridad, motivado por la creciente demanda y a la necesidad de extender la cobertura de servicios de seguridad social y atención médica hacia un mayor número de servidores públicos en todas las dependencias de la administración pública federal, surgió la ley que transformó a la Dirección de pensiones configurando el actual Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, esta legislación fue aprobada por el congreso de la Unión el 28 de diciembre de 1959 y entró en vigor a partir de 1960.

En 1961 se fundó el centro hospitalario 20 de noviembre, como unidad de concentración nacional, se inauguró la primera clínica de especialidades y se inició la construcción de 13 clínicas de adscripción.

Para 1963, la infraestructura de unidades médicas se conformaba, por 28 clínicas de adscripción 4 clínicas de especialidades 2 hospitales generales y consultorios auxiliares ubicados en las secretarías de estado, por su parte la subdirección general médica, contaba con tres departamentos el de clínicas del DF el de hospitales del DF y el de servicios foráneos.

Para 1974 la subdirección general médica, se integraba por 3 jefaturas de servicios: área metropolitana, área foránea y normativa; con sus respectivos departamentos y/o coordinaciones.

Durante los años de 1982 y 1983 las jefaturas de servicios pasaron a ser subdirección de área

En 1985 la estructura de la subdirección general médica se conformó por las siguientes áreas:

- ✓ Subdirección de servicios médicos en el Distrito Federal
- ✓ Subdirección de servicios médicos de los estados
- ✓ Subdirección normativa
- ✓ Jefatura de enseñanza e investigación
- ✓ Coordinación administrativa

Para 1986, atendiendo al proceso de desconcentración administrativa en el Instituto se aplicaron los principios de regionalización y de los servicios médicos, iniciando la operación de la subdelegaciones médicas del ISSSTE en todo de influencia, durante este período las funciones operativas y de regulación que anteriormente estaban a cargo de la subdirección general médica, pasaron a la competencia directa de las subdelegaciones médicas estatales y de zona en el DF desconcentrándose como principales atribuciones de la subdirección general médica, las correspondientes a regulación normativa y técnica, supervisión y evaluación operativa.

A principios de 1993, los ajustes importantes a la estructura orgánica fueron el cambio de nomenclatura y de nivel de la subdirección de administración y programación la cual quedo como coordinación de administración programación y presupuesto, nuevamente a nivel staff, y la jefatura de servicios de enseñanza e investigación asciende al rango de subdirección

- Apartir de ese año y durante 1994 ante los cambios de gestión presentados en la institución se llevo a cabo una nueva propuesta de reestructuración orgánico-funcional de la subdirección general médica, con objeto de establecer un vínculo directo con las unidades médicas, y proporcionando fortalecimiento de incremento de la calidad de los servicios.

La estructura funcional que fue vigente en el período 1994-1997 fue la siguiente.

- ✓ Subdirección general médica
- ✓ Subdirección técnica
- ✓ Subdirección de hospitales regionales y generales
- ✓ Subdirección de medicina familiar, preventiva y programas de salud
- ✓ Subdirección de enseñanza e investigación
- ✓ Coordinación administrativa

En el 2004 con el objetivo de fortalecer y consolidar el desarrollo del modelo de atención familiar preventivo como una estrategia sustantiva del Instituto, así como de atender a las medidas de racionalidad y austeridad determinadas por el H.Congreso de la Unión se presentó a la H.Directiva del Instituto la propuesta de

reorganizar a la subdirección general médica la cual es autorizada con la siguiente estructura

Subdirección General Médica

- ✓ Subdirección de gestión y evaluación en salud
- ✓ Subdirección de prevención y protección a la salud
- ✓ Subdirección de regulación y atención hospitalaria
- ✓ Subdirección de infraestructura
- ✓ Subdirección de conservación y mantenimiento
- ✓ Subdirección de abasto de insumos médicos
- ✓ Coordinación administrativa

■

➤ **Marco Jurídico**

Leyes.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- D.O.F... 29-dic-1976 y sus reformas

Ley Federal de la Entidades Paraestatales D.O.F.14 de Mayo de 1986 y sus reformas

Ley Federal del Trabajo D.O.F.1-Abril de 1970 y sus reformas

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional D.O.F.28 de diciembre de 1963 y sus reformas

Ley General de Salud D.O.F.- 7 de febrero de 1984 y sus reformas.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. D.O.F. 31-Abril 2007

Otras Disposiciones

Las demás Leyes , Códigos , Reglamentos, Manuales, Decretos, Acuerdos, Normas Oficiales Mexicanas , Circulares, Formatos, Lineamientos, Criterios, Metodologías , Instructivos, Directrices, Reglas, Tratados Internacionales.

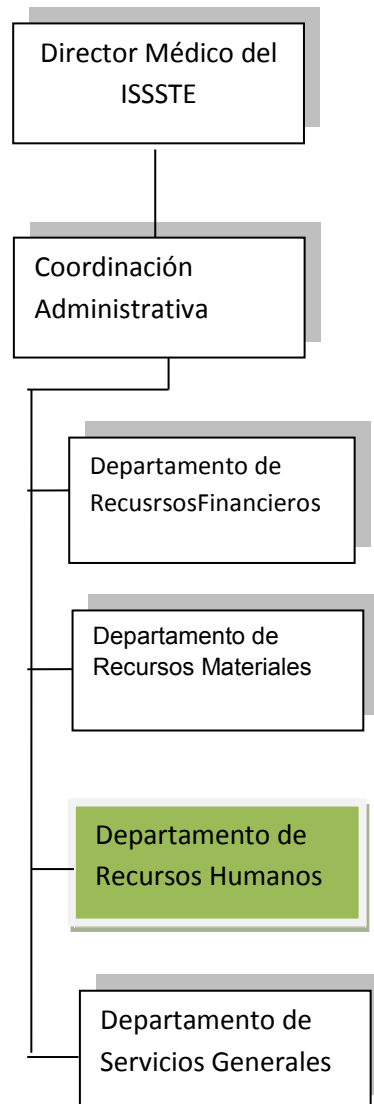
➤ **Misión**

Ser Rectores en los Servicios de Salud y apoyar al personal de las Unidades Médicas y de las Delegaciones, para que estos Servicios se ofrezcan en instalaciones dignas, con estrategias y recursos apropiados para garantizar oportunidad, calidad técnica y trato cálido al derechohabiente del ISSSTE.

➤ **Visión**

Que el Instituto sea líder, en el Sistema Nacional de Salud, porque sus servicios rebasan las expectativas, de los derechohabientes y ellos gozan de condiciones de salud similares a los mejores estándares internacionales

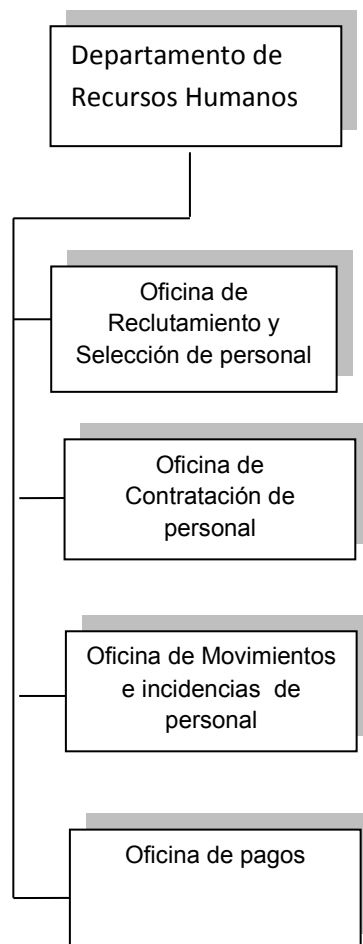
➤ **Organigrama de la Coordinación Administrativa en la Dirección Médica del ISSSTE**





➤ Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de la Coordinación Administrativa

}



TOTAL DE PLAZAS AUTORIZADAS A LA DIRECCION MÉDICA DEL ISSSTE (800)

➤ JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Funciones establecidas en el manual de organización de la Dirección Médica ISSSSTE	Actividades realizadas, para el cumplimiento de las funciones.
<p>1.-Coordinar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Dirección Médica</p> <p>2.-Tramitar y controlar los movimientos de personal en general, correspondientes a las altas y bajas, prestaciones, incidencia, seguro de vida, estímulos, recompensas y las que señale la normatividad aplicable, en coordinación con la Subdirección de Personal</p> <p>3.-Controlar, revisar y tramitar el pago quincenal y complementario del personal de la Dirección Médica, así como la conciliación de nóminas ordinarias y complementarias, y cheques no cobrados</p> <p>4.-Gestionar y supervisar la aplicación del Programa Anual de Capacitación al personal adscrito a la Dirección Médica, así como el seguimiento a los Programas de mejora administrativa diseñados.</p> <p>5.-Garantizar que la ocupación de los recursos disponibles en la Dirección en materia de plazas vacantes, se realicen con estricto apego a la normatividad vigente.</p>	<p>1.-Dirigir el proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal que laborará en la Dirección Médica del ISSSSTE.</p> <p>2.-Gestionar que se lleven a cabo las actividades que permitan cumplir con los procesos de contratación, pagos, incidencias, prestaciones entre otros, relativos a la administración de personal en la Dirección Médica, de acuerdo con lo que establece la normatividad vigente.</p> <p>3.-Supervisar que el pago de las remuneraciones a las que se hacen acreedores los trabajadores por el desempeño de sus actividades, se realice de conformidad con los criterios establecidos al respecto, así como aplicar las sanciones a los trabajadores por las incidencias en las que hayan incurrido.</p> <p>4.-Verificar que los diversos programas diseñados para la mejora continua de los trabajadores, a través de la capacitación, se lleven a cabo de acuerdo con la programación realizada por el área responsable de su diseño y aplicación.</p> <p>5.-Presidir la Comisión Mixta de Escalafón y Bolsa de Trabajo, a fin de garantizar que la ocupación de las plazas vacantes de la Dirección, se realice respetando el escalafón de la unidad, así como el registro de bolsa de trabajo toda vez que cumplieron con los criterios de ascenso e ingreso establecidos...</p>

--	--

IV-Análisis, perspectivas y conclusiones

Para efectos de realizar un análisis, objetivo de este proyecto tomaremos como base, las teorías X, Y, (Douglas Mc Gregor) Z (Strauss y Sayles) de administración de Recursos Humanos, así como la Jerarquía de las Necesidades Humanas de (Abraham Maslow) que a continuación se mencionan

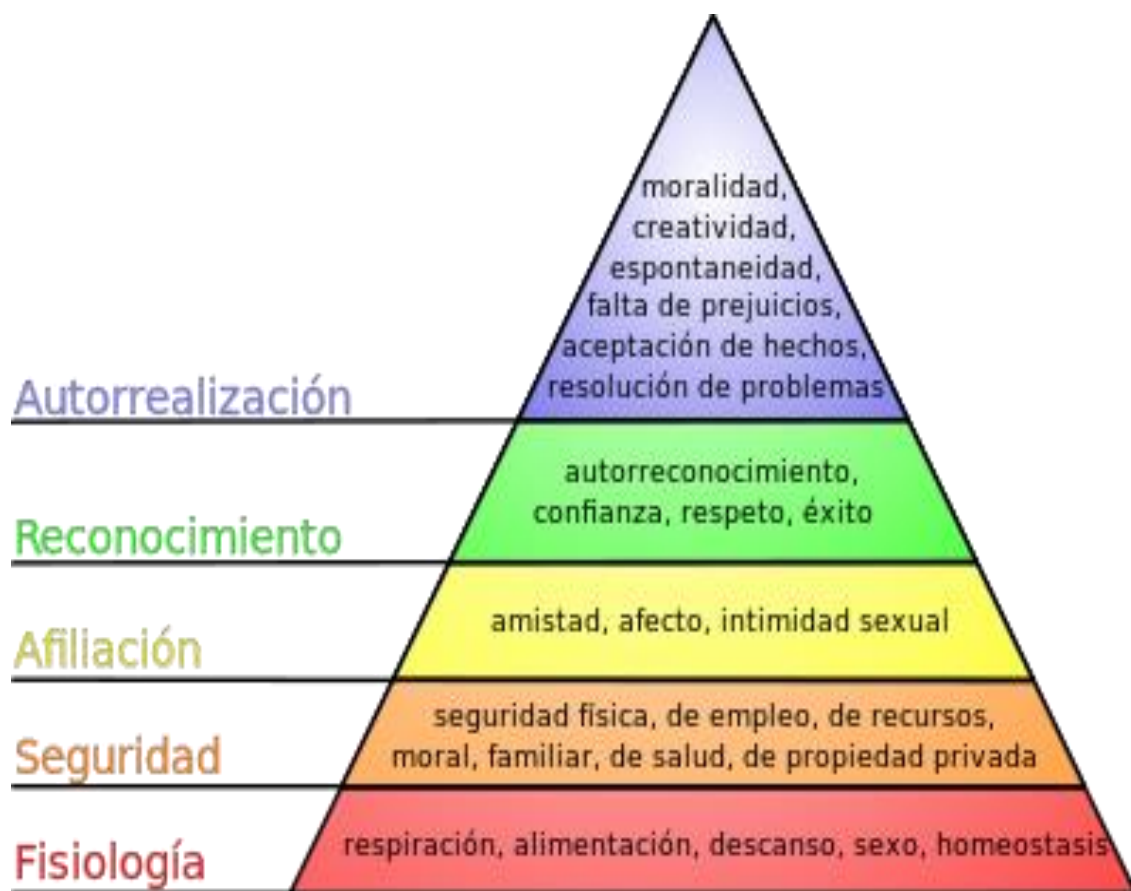
- Estilos (teorías) de Administración de Recursos Humanos

Teoría "X"	Teoría "Y"	Teoría "Z"
<p>Teoría "X" y Teoría "Y" (McGregor): Concepción tradicional. Autocrática, impositiva y autoritaria. Premisas:</p> <p>Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. Toda org. tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir. ▪ El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible. ▪ El hombre común tiene relativamente poca ambición. ▪ Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios. ▪ La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario). ▪ El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la org.. ▪ Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.. ▪ Las org. deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles. ▪ Los objetivos indiv. se oponen a los de la org., por lo que se hace necesario un control rígido. ▪ El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina. ▪ <p>La concepción de administración es la siguiente: Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la org.. Sin la intervención activa de la org., las personas serían pasivas frente a las labores de la org. e inclusive se resistirían a ellas.</p>	<p>Teoría "Y": Nueva concepción. Democrática, consultiva y participativa. Supuestos:</p> <p>El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse. • Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. • Las personas pueden llevar a aceptar y a asumir las responsabilidades. • La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población. • El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso. • El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. <p>Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos indiv., y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la org..</p>	<p><u>Teoría Z.</u></p> <p>Strauss y Sayles. Autores de la teoría Z: Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.</p> <p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ A la gente le gusta sentirse importante ❖ La gente quiere ser informada de lo que sucede en la organización ❖ Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha reconociéndosele. <p>La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza.</p>

--	--	--

- Pirámide de Maslow, “Jerarquía de las necesidades humanas,”

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* de 1943 que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



Jerarquía de necesidades

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». **Se diferencian en que mientras que las necesidades de déficit pueden no ser satisfechas, la necesidad de ser es una motivación continua.**

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis referentes a la supervivencia): Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse), y alimentarse.

- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Necesidades de seguridad y protección

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (un refugio que nos proteja del clima) y de salud (asegurar la alimentación futura).
- Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.)

Necesidades sociales

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad)
- Participación (inclusión grupal)
- Aceptación social

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales, y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y autorrealización. Es la necesidad

psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Personas autorrealizadas

Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Eleanor Roosevelt, William James, entre otros. Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades una serie de cualidades similares. Estimaba que eran personas:

- Sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino;
- Centradas en los problemas, que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones;
- Con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- Con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación;
- Independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios;
- Resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social; eran inconformistas;
- Con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana;
- Buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretensiosos ni artificiales;
- Frescura en la apreciación, creativos, inventivos y originales;

- Con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

Metanecesidades y metapatologías

Maslow también aborda de otra forma la problemática de lo que es autorrealización, hablando de las necesidades impulsivas, y comenta lo que se necesitaba para ser feliz: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza ambiental, fortaleza, sentido lúdico, autosuficiencia, y búsqueda de lo significativo.

Cuando no se colman las necesidades de autorrealización, surgen las metapatologías, cuya lista es complementaria y tan extensa como la de metanecesidades. Aflora entonces cierto grado de cinismo, los disgustos, la depresión la invalidez emocional y la alienación

Características generales de la teoría de Maslow

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Ciclo de proceso

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Bibliografía:

Alejandro Carrillo Castro **La reforma administrativa en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos,**

Ariznabarreta, Koldo. "Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales" en la *Revista* del CLAD "Reforma y Democracia". No. 18. Octubre 2000. Caracas.

Córdova (1996). **La Reforma Administrativa en Venezuela y Colombia.** Revista Venezolana de Gerencia No. 12. Maracaibo.

Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Cuarta edición. 1995 Editorial Mc. Graw Hill

Centro Medico Nacional "20 de Noviembre" del ISSSTE.: **Manual de Organización del Centro Medico Nacional "20 de Noviembre" del ISSSTE Manual de Procedimientos del Centro Medico Nacional "20 de Noviembre" del ISSSTE, Código de Ética Centro Medico Nacional "20 de Noviembre" del ISSSTE**

Dirección Médica del ISSSTE.: **Manual de Organización de la Dirección Médica del ISSSTE, Manual de Procedimientos de la Dirección Médica del ISSSTE, Código de Ética.**

Duhalt Krauss, Miguel, **La Administración de Personal en el Sector Público,** un enfoque Sistémico, Instituto de Administración Pública, México, 1972

Reyes Ponce Agustín **Administración de Personal**

Keith, Davis y Otros. (2000). **Comportamiento humano en el Trabajo.** McGraw Hill, México.

Kontz, H. (1998). **Administración una perspectiva Global.** Mc Graw Hill, México

Kreintre y Kinichi (1997). **Comportamiento de las Organizaciones.** Mc Graw Hill, México. 130

Krieger, Mario y Felcman, Isidoro: "**Programa de Reforma Administrativa**".

Lotería Nacional para la Asistencia pública.-: **Manual de Organización de la Dirección Médica del ISSSTE, Manual de Procedimientos de la Dirección Médica del ISSSTE, Código de Ética de la Dirección Médica del ISSSTE,**

Secretaría de Salud del Departamento del Distrito Federal.- **Manual de Organización de la Secretaría de Salud del Departamento del Distrito Federal, Manual de Procedimientos de la Secretaría de Salud del Departamento del Distrito Federal, -Código de Ética de la Secretaría de Salud del Departamento del Distrito Federal,-**

Consultas en internet

VII.- Congreso Internacional en Europa sobre **Gestión de Recursos Humanos, en la Administración Pública.**

Reunión del Consejo Económico y Social de la ONU, para analizar **El papel de los Recursos Humanos en la revitalización de la Administración Pública.**

Consultas en Hemeroteca (Periódicos)

- Cabrera, Gerardo y Chávez, Marcos. **"Aumenta la inquietud en la concentración de la riqueza"**. *El Financiero*. 28 de septiembre de 1993.
- Acevedo, Luis y Serbolov, Yuri. **"Sacrificio social, costo de la estabilización: Aspe"**; **"Con o sin tratado es imperativo mantener el programa de austeridad en México: BM"**; **"El tercer mundo, motor del desarrollo mundial: FMI"**. *El Financiero*. 27 y 28 de septiembre de 1993.
- Benítez, Rodolfo. **"No es solución el liberalismo para los marginados. Empresarios"**. *El Universal Gráfico*. 7 de octubre de 1993.
- Velázquez, Javier. **"A todos los sectores les ha ido mal: Garza Laguer"**. *El Universal*. 8 de septiembre de 1993.
- Krieger, Emilio. **"Las funciones del Pronasol"**. *El Financiero*. 24 de septiembre de 1993.
- Lizárraga, Rebeca. **"Soberanía, valor fundamental para México: CSG"**. *El financiero*. 2 de octubre de 1993.
- Gutiérrez, Ricardo **"A México no le importa de que país venga la inversión, dice Hefty"**. *El Universal Gráfico*. 7 de octubre de 1993.
- Reich, Robert B. **"En el S: XXI el poder económico no tendrá patria: Robert B. Reich"**. *El Universal Gráfico*. 7 de octubre de 1993.

Diez, Manuel María (1977). *Manual de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: Plus Ultra.

Diez, Manuel María, ob. cit., p. 20.

Por ejemplo, una biblioteca pública que pertenece al poder legislativo o al poder judicial, no es un organismo administrativo que integra la noción de "Administración Pública".

↑ (en español) *República del Perú: Evaluación de la gobernabilidad democrática*. Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios



Internacionales. 2007. pp.94-95 *Gobernando la Infraestructura del Conocimiento en un Mundo de Sistemas de Innovación* páginas 9-10

Carlos Losada, ed (1999). *¿De burócratas a gerentes? las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del estado.* Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Alberto López Tallón (febrero de 2010)PDF). *El Manual Práctico de Supervivencia en la Administración Electrónica.*

KLIGNER, Donald; "La Administración del Personal en el Sector Público. Contextos y Estrategias"; 4ª Edición; Ed. Mc



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y SOCIALES

PONENTE: LAURA GABRIELA BALVANERA GARCÍA