

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas
Maestría en Administración Pública



**“EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A
TRAVÉS DE LAS NUEVAS REFORMAS GERENCIALES”,
Caso: Sistema Educativo Estatal, Delegación Municipal.**

**Tesis que se presenta para obtener el grado de Maestro en Administración
Pública**

Celeste Ariana Domínguez Moreno
Sustentante

Director de Tesis

Mtra. Rosa Lorenia Barrera Félix

Ensenada, Baja California, México. 23 Mayo de 2011

I N D I C E

Introducción.....	5
Antecedentes de administración de personal.....	7
La administración de servidores públicos en México.....	8
Justificación.....	11
Planteamiento del problema.....	13
Especificaciones.....	16
Metodología.....	17
Instrumentos.....	18
Características de los participantes.....	21

CAPITULO 1 CONTEXTO

1.1 La descentralización del Sistema Educativo.....	23
1.2 Estructura del Sistema Educativo Estatal.....	25
1.2.1 Delegaciones Municipales.....	26
1.2.2 Niveles educativos.....	27
1.3 Manuales Internos.....	28
1.4 Marco Jurídico.....	28
1.4.1 Reglamento Interno de la Secretaria de Educación y Bienestar Social....	29
1.4.2 Reglamento Interno de Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos..	30

CAPITULO 2. ASPECTOS TEORICOS DE LA GESTION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL (GAP)

2.1 Aspectos teóricos.....	32
2.2 Aportaciones de la NGP.....	33
2.3 La gestión del departamento de administración de personal.....	35
2.4 Diferencia entre gestionar y administrar personal.....	35
2.5 Gestiones predominantes de administración de personal.....	37
2.6 Fases de la evolución de la GAP.....	39
2.7 El alto desempeño del servidor público.....	39

2.8 Factores que intervienen en la gap.....	40
2.8.1 Burocracia.....	40
2.8.2 Sindicato.....	41
2.8.3 Liderazgo.....	42
2.8.4 Política.....	43
2.9 Áreas principales que Integran la GAP.....	43
2.9.1 Reclutamiento y selección de personal.....	43
2.9.2 Capacitación y desarrollo.....	44
2.9.3 Relaciones laborales.....	45
2.9.4 Evaluación del desempeño.....	47

CAPITULO 3. GESTION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL EN ISEP

3.1 Aportaciones del Sistema Educativo en México para la formación del servidor público.....	49
3.1.1 Carrera Magisterial.....	50
3.1.2 Escalafón.....	50
3.1.3 Sistema de Evaluación del Desempeño.....	51
3.2 Resultados.....	52
3.2.1 Primer Instrumento. La Entrevista.....	52
3.2.1.1 Reclutamiento y Selección.....	56
3.2.1.2 Capacitación y Desarrollo.....	57
3.2.1.3 Relaciones Laborales.....	57
3.2.1.4 Evaluación.....	59
3.2.1.5 Estrategias.....	60
3.2.1.6 El Tipo de Gestión del Departamento.....	61
3.2.2 Segundo Instrumento. Lista de Cotejo.....	62
3.2.3 Tercer Instrumento. Medición de la Gestión.....	63
3.2.4 Cuarto Instrumento. Documentación Externa.....	66
3.2.4.1 La contratación por merito y un servicio civil de carrera.....	66

3.2.4.2 Reducción de las plantillas de personal.....	67
3.2.4.3 La mejora continua en los procesos y su simplificación.....	67
3.2.4.4 la implementación de personal con perfil de Licenciado en Ciencias de la Educación.....	68
3.2.4.5 Pagina WEB Sistema Educativo Estatal.....	69

CAPITULO IV. PROPUESTA

4.1 Recomendaciones.....	72
4.2 En materia normativa.....	72
4.3 En materia de reclutamiento y selección.....	73
4.4 En materia de capacitación y desarrollo.....	74
4.5 En materia de relaciones laborales.....	75
4.6 En materia de evaluación.....	76
4.7 Generales.....	77
4.8 Discusión.....	78
4.9 Conclusiones.....	82
 Bibliografía.....	 84
 Anexos	 89

Introducción

El presente trabajo de investigación aborda la temática de gestión de administración de personal, para el incremento del desempeño de un departamento de administración de personal, que se encuentra dentro de una estructura de organización desconcentrada del Sistema Educativo Estatal.

Se abordan los antecedentes de la historia de la administración de personal y la administración del servidor público en México, haciendo un recuento de las reformas administrativas que destacan la formación del personal hasta la actualidad.

Existe una justificación fundamentada por diversos autores, enfatizando la importancia de su estudio, análisis y el reconocimiento que se debe de otorgar al departamento de administración de personal, siendo esta área clave para cualquier organización.

Más adelante se describen las problemáticas que surgen dentro de las organizaciones burocráticas, principalmente en instituciones con estructuras desconcentradas a su vez, se plantea la problemática del departamento de administración de personal y su gestión.

Respecto a la metodología se explica cuales métodos e instrumentos fueron utilizados para el estudio de caso con los que se recopiló la información; instrumentos necesarios para llegar al logro de los objetivos planteados en las especificaciones.

En el primer capítulo se establece el contexto del Sistema Educativo Estatal, desde una perspectiva de la formación del servidor público y sus estructuras

organizacionales; esto con el fin de que exista una total comprensión de la organización y la línea que llevará la investigación.

La fundamentación necesaria para llevar a cabo el estudio de caso de la gestión de administración de personal se desarrolla en el segundo capítulo de este estudio, finalizando con los fundamentos teóricos de distintos autores que especifican las áreas claves que debe integrar un departamento de administración de personal y que brindan las bases para la elaboración de la metodología.

En el tercer capítulo desarrolla los resultados de la gestión del personal de la institución estudiada y la comparación con algunas teorías que nos permitirán adquirir una visión más amplia del tipo de gestión del departamento y sus limitantes.

Finalmente que en el cuarto capítulo se llegarán a las conclusiones obtenidas de los instrumentos aplicados de la investigación del departamento. Al final del documento se podrá verificar la bibliografía consultada y el cronograma utilizado, junto con sus anexos.

Antecedentes de administración de personal

Los recursos humanos de las organizaciones, son trascendentales para su sobrevivencia inclusive dependientes de éstos, pero de la misma forma, entre más desarrollada se encuentre una población, mucho mayor será el nivel, la influencia y el impacto que tienen las organizaciones en los individuos.

Debido al crecimiento constante de la sociedad y de sus organizaciones con estructuras organizacionales complejas, que tienen como fin el logro de sus objetivos, nace la necesidad de administrar este recurso.

Según el autor Duhalt krauss (1970) la historia de la administración de personal, se remonta desde China en la dinastía Han (202 A. C.) perfeccionando exámenes para el servicio civil de carrera, en Roma después de la República (25 A.C) establecieron un servicio civil pagado.

Como lo señala el autor citado, la Administración de Recursos Humanos se ha aplicado desde los inicios de nuestra historia, continuando así, una línea del tiempo a través de distintos sucesos.

Pero en realidad nace como una actividad en los inicios del Siglo XX bajo el nombre de Relaciones Industriales, que fungía como parte mediadora entre los conflictos individuales y los organizacionales, en los que se destacan los estudios de diversos autores precursores de teorías y escuelas administrativas en donde los Recursos Humanos son parte fundamental para la obtención de los objetivos de una organización como son Frederick Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Robert Owen, Abraham Maslow, Max Weber, Eduard Deminge, Eshikawa.

Alrededor de 1950, empieza a ser denominado Administración de Personal y deja de ser sólo una parte mediadora, para empezar a administrar los Recursos

Humanos de las organizaciones apegados a la ley, continuando así al grado de convertir al personal, en individuos esenciales e imprescindibles.

Con el surgimiento de la globalización, surge la implementación de la calidad empresarial y la aplicación y exigencia del mismo al personal, viéndolos como individuos con competencias y aptitudes que coadyuvan a mantener la competitividad en el mercado.

La globalización trajo consigo tecnología, competitividad, calidad, creatividad, pero de la misma forma acarreó sus lados negativos, los claros problemas gubernamentales, mundiales y empresariales, el sentido de la sobrevivencia ante las economías mundiales, las organizaciones y las nuevas aplicaciones de la administración de recursos humanos han desarrollado una visión aún más amplia del individuo, viéndolo como un ente social, que no debe ser administrado, el individuo debe administrar junto con la organización, haciéndolos activos y proactivos.

Una vez más la Gestión de Administrar los Recursos Humanos, da un giro inesperado, dándole mayor énfasis en las organizaciones, siendo uno de los campos estudiados por el hombre en la ardua búsqueda de nuevos métodos o estrategias que sean útiles para llevar a cabo los fines de cualquier organización prevaleciendo como fin la satisfacción del cliente.

La administración de servidores públicos en México

En México, en el año 1821, en sus comienzos como país independiente ya se habían propuesto reformas y mejoras para la administración pública de aquellos días, misma que se basaría en la aptitud e idoneidad para llenar las vacantes del personal; con los criterios de suficiencia y talento se daría la ocupación para quien tuviera más aptitud y cuidara así el cumplimiento exacto de

sus obligaciones, adelantándose al servicio civil de carrera y demás reformas administrativas de finales del siglo XX (Carrillo, 1980).

Dentro del siglo XX entre 1935 y 1943 se introdujo el mejoramiento de la organización de la administración pública con el fin de suprimir servicios innecesarios, mejorar el rendimiento del personal y conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos.

En 1965, la creación de la Comisión de Administración Pública, extendió una reforma administrativa integral donde se destacaba la introducción de técnicas de organización administrativa, lograr el mejoramiento del personal gubernamental y desarrollar el proceso económico y social. Al inicio de 1980, surge el movimiento de la “Nueva Gerencia Pública y la Reinención del Gobierno”, en donde se dejaría que los gerentes públicos gestionen, otorgándoles mayor flexibilidad y devolución de autoridad.

A partir de 1982 la reforma administrativa adoptó el nombre de “Simplificación Administrativa”, para reducir, agilizar y dar transparencia a estructuras y tramites así como descentralizar y dar atribuciones, estableciendo un servicio civil de carrera, donde era necesario promover la capacitación permanente del personal federal.

En 1994 México se integró a los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), implementando una serie de reformas a la administración pública, en donde se pretendió controlar el gasto gubernamental, mejorar los servicios y las relaciones de los ciudadanos. En 1995 previo al cambio de poder, se anuncia la reforma de “El programa de modernización de la administración pública” (PROMAP), con acciones de descentralización y desconcentración, medición y evaluación, y profesionalización

y ética del servidor público, pero el diagnóstico general del PROMAP afirmaba que carecía de un sistema de adiestramiento integral.

A partir del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se implementa la necesidad de medidas de “Un Buen Gobierno” en la que se destaca la Formación Profesional, como principal meta: crear los sistemas y condiciones que permitieran atraer, motivar, capacitar y retener a los mejores servidores públicos para que la administración pública federal impulsara hacia un gobierno de calidad (Carrillo y Campero, 2004).

Actualmente, en las reformas administrativas que se han implementado con el gobierno actual, quedan lejos de ser prioridad los temas y desarrollo del servidor público, creando reformas en materia de pensiones, por ejemplo, del Seguro Social o de la Comisión Federal de Electricidad y principalmente la reforma del ISSSTE, sobresaliendo como prioridad sólo salvar las finanzas públicas del país (entrevista Felipe Calderón, 2008).

Justificación

Actualmente, México se encuentra en vías de desarrollo y en constantes cambios organizacionales como sociales, siendo éstas, dinámicas y tendientes a evolucionar, es por eso que surge la necesidad de adoptar técnicas idóneas para la coordinación de estos sectores, enfocándonos en las instituciones públicas desconcentradas.

Por lo tanto, en el sector público, las nuevas teorías de Gestión Pública hacen énfasis en que el ciudadano de hoy, exige que no sólo se cumplan sus necesidades, sino que sean de una manera más eficiente y eficaz posible, que independientemente en qué condiciones y con qué recursos, éstos tengan soluciones alternativas, es decir, personal preparado con vocación de servicio que sea capaz de resolver problemas (Oliás de Lima, 2001).

En la administración pública, el uso inadecuado de los recursos del país, aún así por ineficiencia del servidor público, debe considerarse como un comportamiento de gravedad, equiparable al de corrupción, nepotismo, etc.

Es cierto que el Estado responde a los requerimientos sociales que se vienen suscitando a través de estructuras complejas o con el incremento de la administración pública, sin embargo, el crecimiento o cambios de estructura de la misma, no significa que éstas cumplan eficientemente con sus funciones (Galindo Camacho, 2000).

Las personas son las que hacen a las organizaciones, de ellas depende el logro de los objetivos y que sus actividades se lleven a cabo de una manera eficiente, por lo tanto, en las instituciones públicas depende del departamento de

administración de personal el cumplimiento de los objetivos y del servicio que reciban los ciudadanos (Olías de Lima, 2001).

Son distintas las reformas y programas que se han implementado dentro de las instituciones, como son principalmente: “Las Reformas Administrativas”, “la federalización” y programas como “La nueva cultura laboral”, “Evaluaciones de desempeño”, entre otros; sin embargo, hoy en día podemos ver que se siguen suscitando dentro de estas instituciones diversos obstáculos y problemáticas que recaen principalmente en el servidor público.

El departamento de recursos humanos, cuyo objetivo es mejorar la productividad del servidor público y ser pieza clave de cualquier organización, se ve numerosas veces impedida de llevar a cabo su gestión de una manera eficiente, sumándole su falta de autonomía para la toma de decisiones.

Si queremos cambiar la vocación de servicio, enfocándonos en la honestidad, responsabilidad, profesionalismo y la utilización óptima de los recursos que son otorgados por los mexicanos, debemos de efectuar los cambios fijándonos en los recursos humanos; comenta la autora Carmen Pardo (2006) que se debe de enfocar la atención en los seres humanos, en los procesos y en los resultados, más que a estructuras administrativas y que los cambios deben de hacerse buscando la suma de la superación individual para potenciarla y volverla una superación colectiva.

Cabe mencionar que la gestión de recursos humanos beneficia al servidor público e indirectamente al usuario, sin embargo de igual forma puede perjudicarlos. Es por esto que se considera interesante conocer y analizar las necesidades, obstáculos y conflictos que enfrenta el departamento de administración de personal, con una organización desconcentrada y la gestión que ejecutan para realizar sus actividades.

Planteamiento del problema

Las instituciones mexicanas gubernamentales se han caracterizado a lo largo de su existencia por ser complejas en su estructura organizacional, esto debido a su gran concentración de personal o bien por el número de actividades que dentro de ella se realizan.

El papel de las innumerables reformas administrativas que se han originado en el país a lo largo de su historia, ha sido el de implementar medidas a través de la gestión de recursos humanos para la mejora de los servicios públicos, tratando de esta forma poder eficientizar sus funciones y llevar a cabo la mejora continua de sus actividades a través de la descentralización y la desconcentración de sus instituciones públicas.

El federalismo y la descentralización no son conceptos muy congruentes en sus aspectos teóricos como prácticos y sin embargo, en diversos momentos de la historia mexicana parecen estar orientados al mismo fin: descongestionar el gobierno central y fortalecer los gobiernos locales con la intención de reforzar también la autonomía. El problema central es que el gobierno federal centraliza las funciones esenciales y descentraliza sólo las operativas, por lo cual el espíritu de autonomía queda desvirtuado. (Ornelas, 2008).

Además la federalización, en el caso de la secretarías descentralizadas del gobierno federal, lejos de ser una descongestión de poder, se convirtió en la descentralización centralizada, es decir, la secretarías estatales descentralizadas, en el caso de Baja California convirtieron a los municipios en organizaciones desconcentradas, creando que todos los aspectos dedicados a la formación de personal, pasaran a ser de la jurisdicción estatal generando así que dependan en todos los sentidos y no sólo en la decisiones superficiales del gobierno estatal.

Sin duda la mayoría de las instituciones desconcentradas del gobierno estatal inmersas en su complejidad burocrática, por su naturaleza requieren de normas, formularios, instructivos y excesivos niveles administrativos, ocasionando que se desvíe del concepto real de Gestión Eficiente de Recursos Humanos y ésta sólo se limite a reportar documentos administrativos, es decir, gestionar como departamento receptor y los problemas que vivimos hoy en día, sea de gran dificultad que logre alcanzar los objetivos planteados, obteniendo como resultado final, la insatisfacción del usuario de estas instituciones (Ponce de Leon,1986).

El incremento de la población se da casi en todas las zonas geográficas del país. Este crecimiento obliga a que toda actividad administrativa mediante la creación de nuevos servicios y tareas específicas administrativas deban de realizarse de una forma adecuada y eficiente (Galindo Camacho, 2000).

Sin embargo, los problemas no se resuelven en su totalidad a pesar de esfuerzos coordinados entre el gobierno estatal y sus instituciones desconcentradas, enfrentándose así, en términos generales, a factores u obstáculos que muchas veces se presentan en las organizaciones.

Estos factores u obstáculos pueden ser: la baja motivación laboral, la resistencia al cambio, desmotivación para el desempeño, la orientación a los medios en vez de los fines, el papeleo, la falta de reclutamiento enfocado en los perfiles idóneos, la impersonalidad de mando, conflictos sindicales, falta de capacitación, las limitaciones de los recursos financieros o materiales o bien la costumbre de ver pasar por los puestos políticos a entusiastas con grandes aportaciones que no tienen continuidad en sus sucesores, previniéndose así en este caso el servidor público, en una postura indiferente y escéptica (Olías de Lima, 2001).

La administración de personal, no podrá por sí sola resolver los problemas que en la institución desconcentrada se presenten o todos los que se mencionaron anteriormente, pero sí podrá realizar o enfocar sus actividades a mejorar la productividad del servidor público y cumplir de manera eficiente sus funciones (Galindo Camacho, 2001).

Es importante también mencionar que la administración de personal sólo puede llegar a la eficiencia de sus actividades y optimizar sus recursos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan los demás recursos disponibles, como son: los recursos materiales, financieros, tecnológicos y jurídicos, pero sí puede realizar las actividades en las que diversos autores coinciden como la responsabilidad de reclutar, capacitar, evaluar e incentivar al personal.

Por lo tanto, la eficiencia de la gestión de recursos humanos de una institución pública recae en gran medida en: el reclutamiento de los servidores públicos idóneos, mejorar su productividad y coordinar el funcionamiento de los demás recursos (Munch y García, 1982).

Expuesto lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuál es la propuesta idónea para la gestión de un departamento de administración de personal que coadyuve a incrementar su desempeño?

Especificaciones

ESPACIAL: En el departamento de Administración de Personal del Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos del Estado (ISEP). Delegación Municipal. (Institución desconcentrada del gobierno estatal).

TEMPORAL: Administración de personal del 2006 al 2009. (3 años de gestión)

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una propuesta de Gestión de Administración de Personal, para mejorar su productividad a través de las nuevas reformas gerenciales.

Objetivos Específicos:

1. Clasificar el tipo de fase de la gestión del departamento de administración de personal, especificando sus limitaciones, conflictos y necesidades.
2. Analizar las actividades del departamento que coadyuvan a mejorar el desempeño del servidor público y sus resultados en los últimos tres años
3. Analizar el fundamento teórico existente sobre la gestión de un departamento de administración de personal que coadyuven a incrementar el desempeño de un servidor público.

Preguntas de Investigación:

- ¿Cuál es la propuesta idónea para la gestión de un departamento de administración de personal que coadyuve a incrementar su desempeño?
- ¿Cuáles son las limitaciones, conflictos y necesidades del departamento de administración de personal?
- ¿Cuáles son las estrategias existentes que utiliza el departamento para el incremento del desempeño del personal y sus resultados?
- ¿Cuál es el fundamento teórico existente sobre el incremento del desempeño de la administración de personal?
- ¿Cuáles son las estrategias necesarias para incrementar el desempeño del servidor público a través de la administración de personal?

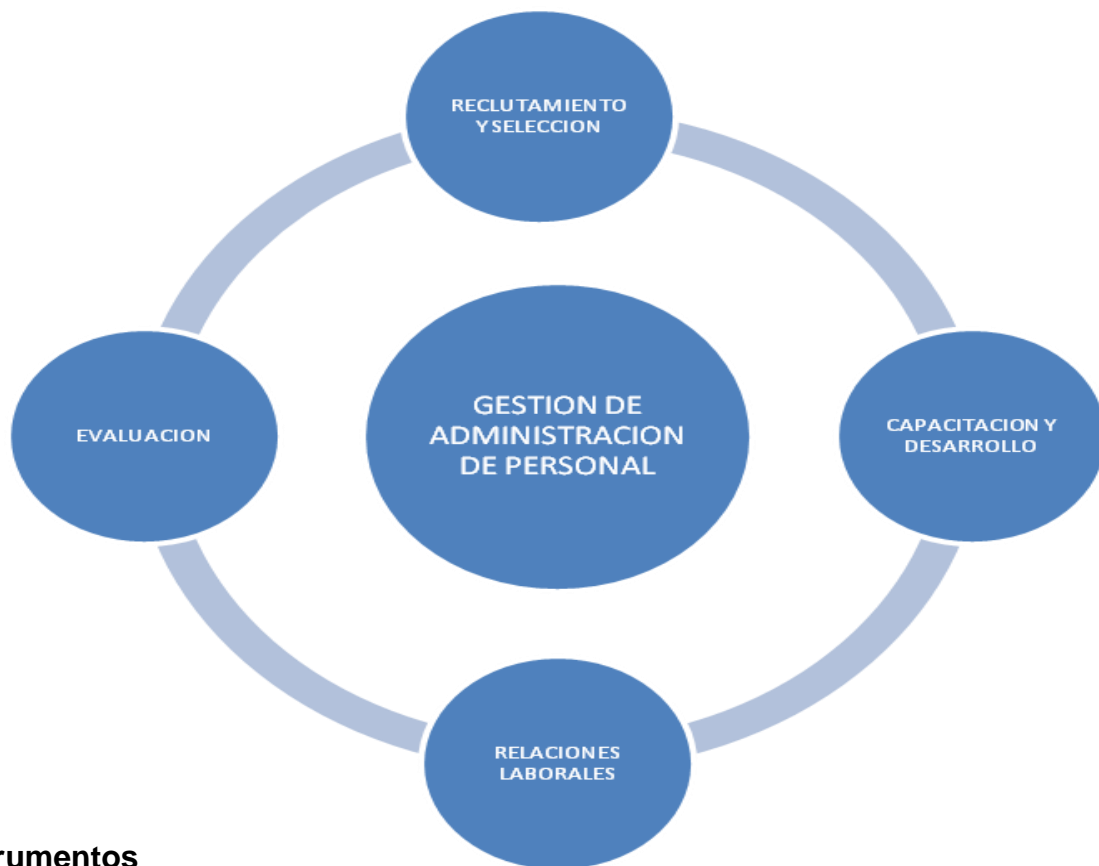
Metodología

Debido a que esta investigación estudia datos cualitativos y de ser necesarios cuantitativos, (enfoque integrante), (Hernández Sampieri y cols. 2006), establece que para la aplicación de éste tipo de estudios, en donde las inmersiones en el campo son más profundas y las preguntas son más generales y las delimitaciones son menos precisas, los procedimientos no son lineales, es decir son iterativos o recurrentes y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente.

Otro de los métodos empleados en este estudio se basaron en los utilizados por el autor de “La Política Educativa del Estado Mexicano 1992”, en el que desarrolló investigaciones acerca de los resultados de la ejecución de la Reforma de la ANMEB (1992) por lo que implementó la investigación documental y la entrevista con expertos, haciendo un análisis en cuatro ámbitos de dicha reforma (Latapi, 2004).

Después de realizarse un detenido análisis sobre las diferentes actividades que debe de gestionar un departamento de recursos humanos y que fueron expuestas en el capítulo anterior, se determinó tomar los ámbitos que tienen un mayor número de menciones. Sin embargo se trató de incluir en forma de actividades las que tuvieron un número menor de menciones. Esto con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos señalados en este estudio de caso.

Una vez seleccionadas las actividades a estudiar del departamento, se implementaron indicadores sociales (Josep María Guinart i Solà, 2003) ya que pueden ser dirigidos a los ámbitos laborales que deseamos estudiar y midieron el resultado final de la gestión realizada, también comúnmente llamados Out-Put (Bonneyoy, 2005), durante los tres años de gestión del departamento.



Instrumentos

Como primera actividad, se elaboró un cronograma de trabajo (ANEXO 4) que ayudó a organizar la mencionada investigación.

Como primer instrumento, se aplicó una entrevista semiestructurada (ANEXO 1 Y 2) al jefe del departamento de administración de personal (Hernández y cols., 2006), que se desarrolló en dos partes, esta medida fue tomada de esta forma por lo extenso de las preguntas.

La entrevista se realizó fuera del horario de trabajo para crear un ambiente de confianza y confortable, en el que el entrevistado pudiera desarrollar y contestar de la manera más idónea sus respuestas sin interrupciones por sus actividades laborales.

La segunda parte de la entrevista determinó el tipo de gestión de las seis fases que expone la autora Liquidiano (2009), utilizadas en su investigación en la ciudad de Guanajuato que incluía a más de 219 empresas, considerando 28 criterios, ponderando con valores correlacionales, por lo que debido a la naturaleza de este estudio de caso; en la que solo hay un departamento que se desea analizar, las preguntas son más concretas y precisas para determinar en qué fase se encuentra el departamento.

La autora divide en 6 fases la evolución de la gestión de recursos humanos, en donde señala que la primera parte es la Evolución Administrativa en donde el individuo es concebido como un ser racional y económico, la siguiente fase de evolución la llama la fase de la Gestión, en la que la organización o administración concibe al individuo como un ser social y valora o percibe al personal como un costo a minimizar.

La siguiente fase es la del Desarrollo en la que la organización dirige al personal a la eficiencia y percibe al individuo como un ente que se autorealiza. Sigue de ésta la Fase Estratégica, en la que la administración percibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y pasadas experiencias.

Continuando con la Fase por Competencias, en donde la administración concibe al individuo como personas con características de desempeño superior y dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias para impulsar los resultados de la organización.

Finalmente menciona la Fase del Conocimiento, conciben al individuo como clave para la empresa y los dirigen hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento personal.

Las preguntas fueron enfocadas a cuatro criterios: percepción del servidor público, orientación del personal, valoración del personal y relaciones laborales.

De la entrevista también se proyectaron las actividades que son gestionadas dentro de su departamento en el entendido, de que el gestor de personal consideró que ayudan a incrementar el desempeño del servidor público.

Como segundo instrumento se empezó con una descripción del contexto del departamento a través de una lista de cotejo (ANEXO 3); instrumento utilizado por Jihan G. Poyato (2009), en su investigación “La Gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria”, en la que a través de una observación no participante, realizó una inmersión total del ambiente, que consistía en observar los eventos que ocurren en el departamento y la elaboración de descripciones (Hernández y Cols., 2006).

Esta información se recabó durante tres días, escogidos al azar dentro del lapso de una semana, para lograr conseguir la información necesaria para la descripción del ambiente laboral. Las variables de la lista de cotejo se fundamentaron en los principios generales de ambientes laborales del autor Francisco de la Torre (1998), de la evaluación del desempeño aplicada por la dirección de administración de personal del Sistema Educativo Estatal (SEE) y de los principios de la Gestión Participativa (Arnoletto, 2009), que ayudan a crear una cultura organizacional.

Con dicha lista de cotejo se describió el tipo de ambiente del personal y determinó los conflictos principales del departamento, así como sus necesidades primordiales.

La información recabada en general se clasificó, bajo los fundamentos teóricos de los autores mencionados anteriormente en la Gestión del

departamento de personal (ANEXO 6), que se encuentra dentro del Marco teórico del presente caso de estudio y se midieron a través del método del autor Fitz, Enz Jac.(1999). Siendo éste el tercer instrumento que ayudará evaluar los resultados a través de indicadores en el lapso histórico de tres años.

De los resultados que se obtuvieron de los instrumentos mencionados anteriormente, se analizaron y se elaboraron las propuestas.

La aplicación de estos instrumentos describió, analizó y midió la gestión de un departamento de administración de personal. Pero al ser este estudio de caso de tipo cualitativo, se consideró pertinente la aplicación de una evaluación a través de un método cuantitativo (enfoque integral), para la obtención de información y descripción de la situación actual de este departamento (ANEXO 5).

El departamento no deberá considerar los resultados como muestra calificativa, menciona el autor Fitz, Enz Jac.(1999), “Cada organización establece sus parámetros y depende de cada una de ellas cual consideran pertinente elevar o mejorar”.

Se reitera que el objetivo general de este estudio es el analizar la gestión de administración de personal, para incrementar el desempeño del servidor público; no calificarlas.

Características de los participantes

El procedimiento para la recolección de información se llevó a cabo en el departamento de Administración de Personal de una Delegación Municipal, definiendo como Delegación Municipal a las oficinas administrativas del Sistema Educativo Estatal, donde los participantes para la investigación son, en primer

lugar, el jefe del departamento de administración de personal y los servidores públicos que trabajan dentro de dicho departamento; integrado por nueve empleados pertenecientes a plazas de confianza y de base de los dos subsistemas (federal y estatal).

El Departamento de Administración de Personal de la Delegación Municipal, nace a partir como tal, después de 2001 y cuenta con nueve personas a su cargo, estas están ubicadas en diferentes áreas, como: Movimientos de ISSSSTE, Alianza y Unidad operativa, Servicios de Personal, Aclaraciones de pago, Presupuesto financiero, Control y seguimiento, Archivo.

El departamento es responsable del control administrativo mencionado anteriormente de toda la plantilla del Magisterio de los dos subsistemas (Estatal y Federal), así como el personal que labora en la delegación.

CAPITULO 1. CONTEXTO

1.1 La descentralización del Sistema Educativo

En busca de un esfuerzo que extendiera la cobertura a través de una estrategia que atendiera la herencia educativa en México del siglo XX, que ponderaba el realismo de los retos de la educación, que comprometía a los recursos presupuestales crecientes para la educación básica, y que se proponía la reorganización del Sistema Educativo Mexicano (SEM), la reformulación de los contenidos, materiales educativos y la revalorización de la función magisterial, las Entidades Federativas, el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) llegaron al acuerdo de descentralizar el Sistema Educativo el día 19 de mayo de 1992 (ANMEB, 1992).

Ingresa de tal manera una reforma compleja; a diferencia de otras reformas, ésta descentraliza el Sistema Educativo Mexicano; significando uno de los actos políticos más importantes del siglo XX. La Reforma renueva el currículo, implanta programas y nuevas formas de financiamiento, hace obligatoria la Secundaria y amplía el calendario escolar. (Zorrilla, 2002).

El federalismo educativo planteó una reorganización del SEM, donde el gobierno federal descentralizó sólo algunas porciones de autoridad a los Estados, pero al final concentró el poder (Ornelas, 2008).

Se dió en el contexto de una crisis de Estado y como objetivo principal mejorar la eficiencia, modernizar la administración de los sistemas educativos, mejorar la gestión administrativa e incorporar más actores en la toma de decisiones.

La federalización del SEM, se refería a que todos los aspectos dedicados a la formación de personal, pasaran a ser de la jurisdicción estatal, los gobiernos de las entidades federativas asumirían su responsabilidad de integrar un sistema por cada estado.

En el ámbito económico, la transferencia de los servicios educativos federales a los gobiernos estatales ha afectado negativamente a los Estados, pues después de la descentralización tuvieron que mantener con el mismo presupuesto no sólo a sus propios servicios, sino además a los servicios federales, incluyendo los servicios de Educación secundaria la cual con la modernización educativa (ANMEB, 1992) se volvió como obligatoria.

Los fenómenos que han causado la descentralización de 1992, no sólo han afectado profundamente a la educación, trajo consigo el levantamiento de estructuras burocráticas que se producen en niveles regionales y locales aunadas a esto el surgimiento de centralismos, burocratismo, costumbres, rituales y múltiples intereses, dejando sin resolver los problemas graves de la educación (Calvo,2003).

La imposibilidad de la unificación de las dependencias Estatales y las Ex Federales son los mismos factores que han impedido el éxito o debilitado la implementación de la reforma educativa, estos factores son los intereses y conflictos de algunos actores, unos no tan evidentes como otros.

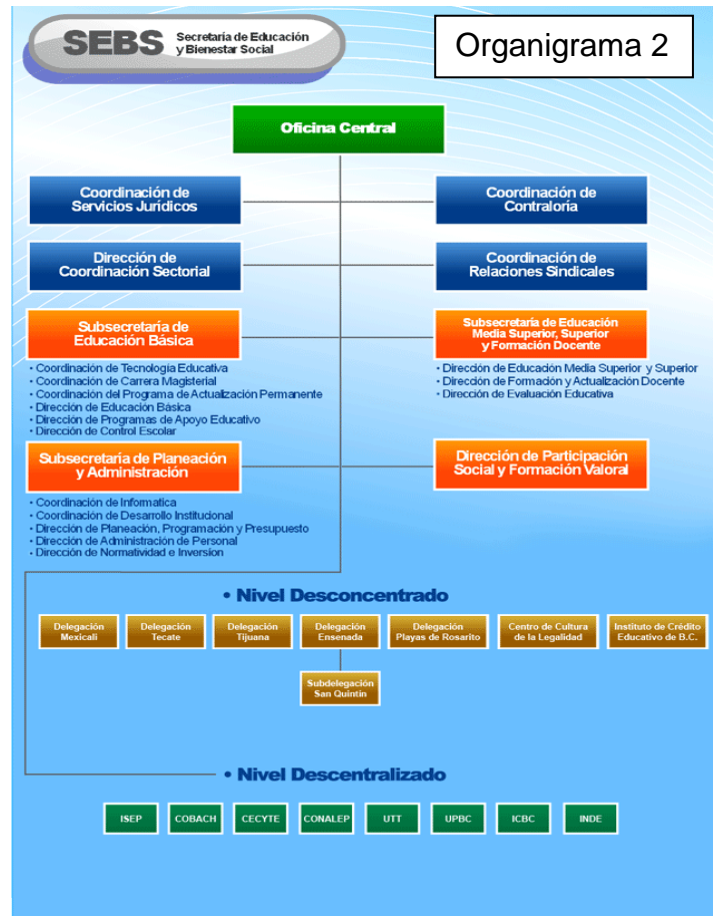
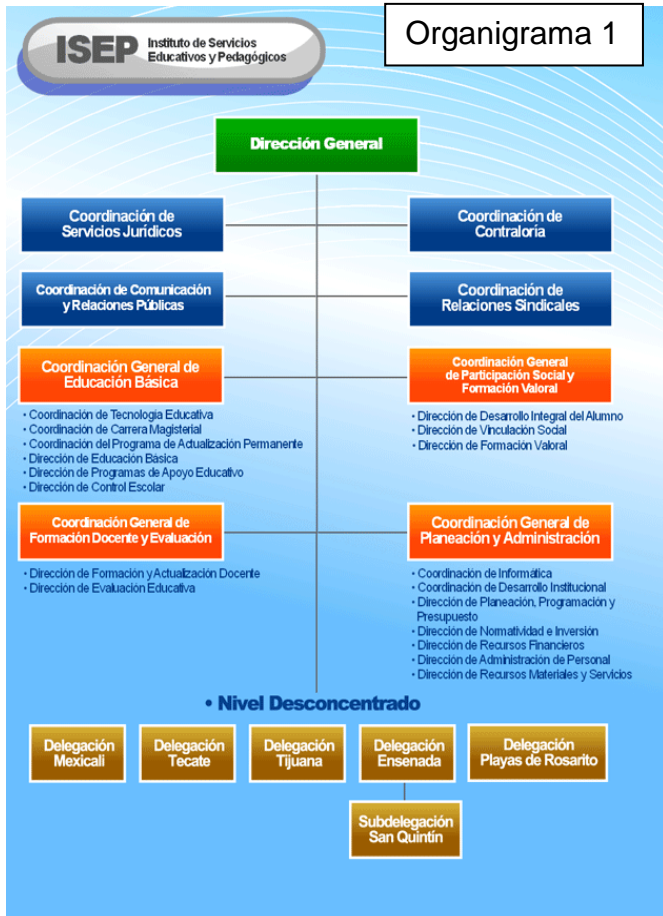
Los intereses sindicales han sido los conflictos y las negociaciones más notorias que siguen fortaleciéndose y en las que en muchas ocasiones interfieren en las iniciativas que proponen las autoridades locales (Latapi, 2004).

1.2 Estructura del Sistema Educativo Estatal (SEE)

El aspecto administrativo del SEE es una estructura compleja de analizar, en la que especifica que la descentralización educativa promueve mejorar la eficiencia administrativa, aumentar la efectividad de sistemas y aumentar la participación local, estos siguen siendo desde una perspectiva práctica, una especie de centralización en pequeño.

Con la descentralización se fundó El Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos (ISEP) con personalidad jurídica, el estado de Baja California, dividió su administración en dos estructuras independientes; el subsistema Federal y el subsistema Estatal, en donde cada delegación municipal ofrecía los servicios de Educación por separado (escuelas federales y estatales), es a partir de 1996, cuando da inicio la unificación de estas dos estructuras, conformando una delegación por municipio que darían atención indistinta a ambos subsistemas, dotándolas de los recursos y capacidades normativas y técnicas necesarias para una gestión exitosa.

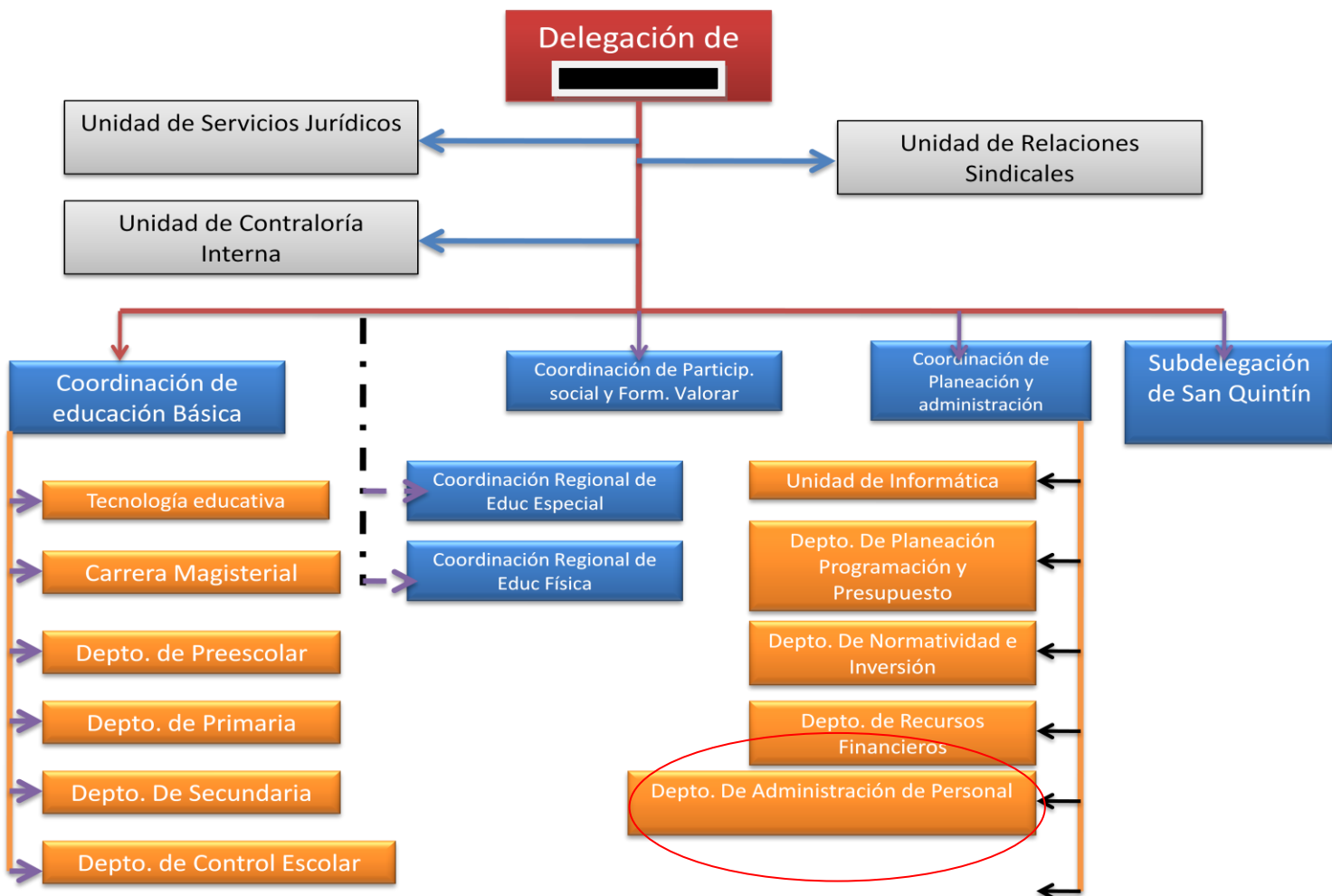
Sin embargo las estructuras administrativas no se modificaron, mientras que los cambios solo se dieron en algunos sectores directivos, dejando manuales, reglamentos y estructuras separadas por subsistemas, (véase organigramas, 1 y 2).



1.2.1 Delegaciones municipales.

Son consideradas como delegaciones municipales a las oficinas administrativas que llevan el control y brindan el servicio educativo a su respectivo municipio y centros escolares, por lo que los centros escolares dependiendo del subsistema al que están afiliados (estatal o federal), son regulados y abastecidos por dicha delegación administrativa (ISEP delegación municipal).

A continuación se muestra el organigrama de la delegación Municipal, lugar en donde se aplicó la investigación al departamento de administración de personal.



1.2.2 Niveles educativos

Los niveles de educación básica de la delegación Municipal, están constituidos por los departamentos de preescolar, primaria y secundaria, éstos a su vez están integrados por personal de confianza, de base, por contrato y comisionados de escuelas, las funciones son 80% administrativas y las restantes pedagógicas.

Los docentes comisionados a actividades administrativas, que integran dicho departamento, por ser de Base, se rigen bajo el calendario escolar y los estatutos del sindicato al que pertenecen.

La gestión del Departamento de Administración de Personal es casi nula, puesto que éste tipo de personal al no considerarse que pertenezcan a la delegación, tienden a tener una constante rotación y fomentan la costumbre de apagarse a los reglamentos de sus centros escolares.

1.3 Manuales internos

Desde una perspectiva más general, el personal que integra dichas estructuras se compone por: empleados de base estatal y federal, empleados de confianza estatal y federal, Contratos estatales y personal comisionado (docentes comisionados a tareas administrativas, estatales y federales). Y es regido por los siguientes lineamientos según su tipo de contratación.

- Manual de Organización SEBS junio 2008
- Manuel de Procedimientos SEBS 23 de abril de 2008
- Manual de Servicios SEBS 23 de abril de 2008
- Manual de Organización de ISEP 23 de abril de 2008
- Manual de Procedimientos ISEP 23 de abril de 2008
- Manual de Servicios ISEP 23 de abril de 2008
- Estatutos SNTE Secc. 2
- Estatutos SNTE Secc. 37

1 .4 Marco Jurídico

El Sistema Educativo Estatal, se rige bajo dos reglamentos internos, uno federal, para los trabajadores federales y el segundo Estatal para los Trabajadores al servicio del Estado, en los primeros párrafos de ambos reglamentos, hace

mención a la flexibilidad de adaptar la estructura organizacional, para asegurar que los servicios educativos sean otorgados con calidad.

1.4.1 Reglamento Interno de la Secretaría de Educación y Bienestar Social (Estatal)

En la Secc. I Párrafo Tercero, menciona que es un compromiso indudablemente, la construcción y consolidación de un Sistema Educativo Estatal innovador, que asegure servicios educativos de calidad, suficientes, con equidad, requiere de constantes cambios y adecuaciones normativas a su estructura organizacional, así como a los sistemas y procesos de operación con los que actualmente funciona. Debiendo revisar y modificar la normatividad que conforma dicho Sistema Educativo Estatal.

En materia de evaluación, se encontró lo siguiente:

Cap. XXIX, Art. 132-I, corresponde a la Dirección de Administración de Personal, planear, coordinar y evaluar la administración de personal de la SEBS, conforme a los recursos presupuestales, políticas, lineamientos y demás normatividad.

En cuanto a los siguientes párrafos, se refieren a las facultades y actividades que debe de realizar la Dirección de Recursos Humanos (Mexicali, B.C.), que incluyen, la planeación en coordinación con la parte educativa y sindical, de la planta docente del Estado. Llevar el debido control del personal que labora en el sistema, diagnosticar necesidades de capacitación, llevar la actualización del Sistema Integral de Recursos Humanos, administrar sueldos y salarios, resolver las necesidades de personal, coordinar el desarrollo profesional del trabajador, seguridad e higiene laboral, registro y control de las jubilaciones y pensiones.

Del párrafo anterior, se reflejan las actividades propias de la Gestión de Administración de Personal, ya que cumple con la mayoría de las atribuciones que mencionan los teóricos del tema, pero esta Dirección es la parte centralizadora del departamento de Recursos Humanos de la Delegación de Ensenada. se le faculta para todo lo referente al control, análisis y registro el personal de cada uno de los integrantes del Sistema Estatal.

Respecto a las delegaciones municipales, se encuentran en el capítulo XXX, art. 143, 144 y 145, que establecen la forma en cómo se integrarán las delegaciones municipales y las facultades de la delegación, haciendo hincapié, en que el Secretario de Educación, podrá revocar, modificar o nulificar facultades que a la misma delegación le confieran.

Las unidades administrativas deberán de trabajar en coordinación con las instancias normativas estatales, acorde a las políticas y reglamentos correspondientes.

Dentro de las atribuciones que le confieren a la delegación de Municipal, no hay ninguna que mencione el control, registro o asignación referente al personal de la delegación, menciona a los recursos de forma muy general sin hacer referencia a recursos, materiales, financieros, humanos o tecnológicos.

1.4.2 Reglamento Interno del Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos (ISEP)

El reglamento establece la orden de hacer al Instituto de Servicios Educativo y Pedagógicos (ISEP), un organismo descentralizado a partir del 12 de diciembre de 1992, en la que asigna la responsabilidad al gobierno estatal.

En el cuarto apartado especifica que la reestructuración administrativa de ISEP, tiene como objetivo central, mejorar la organización y funcionamiento, reforzar su autonomía de gestión y fortalecer su capacidad técnica y de operación, mediante una redistribución más equilibrada de las atribuciones y facultades que les establece su marco jurídico.

Finaliza mencionando en el quinto apartado, que el esfuerzo de reestructuración administrativa de ISEP, se ajusta a la política institucional fijada por el titular del poder ejecutivo de no incrementar el gasto administrativo para ser más eficientes, más bien el reto es organizarse mejor para ser más productivos con los recursos asignados.

El reglamento federal, después del último apartado, menciona lo mismo que el utilizado para los trabajadores del estado.

CAPITULO 2. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (GAP)

2.1 Aspectos teóricos

Respecto a las suposiciones plasmadas en este documento, se basaron principalmente en los aportes de la teoría postburocrática llamada Nueva Gestión Pública (Oliás de Lima, 2000), la Reforma Gerencial (CLAD, 1998) y la descentralización que se acordó en el Sistema Educativo Mexicano, con nombre Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB, 1992).

En el siguiente cuadro se hace un resumen de forma generalizada de los aportes de cada una de las teorías mencionadas y que se orientan hacia la investigación de este documento:

TEORIA NGP	REFORMA GERENCIAL	ANMEB 1992
BLANCA OLIAS DE LIMA (2000)	CLAD 1998	
<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar las organizaciones • Reducción del tamaño del sector público • Jerarquías aplanadas • Ruptura de la especialización • Desburocratización y competencia • Desmantelar la estructura estatutaria • Clientelización • Evaluación • Cambiar la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • La profesionalización de la alta burocracia. • Administraciones transparentes • Descentralizar los servicios públicos • Desconcentración organizacional • Control de resultados • Orientación de suministros de servicios hacia el ciudadano-usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • Traspaso de autoridad a niveles inferiores. • Involucra todos los actores de la educación, desde gobierno hasta ciudadano. • Excelencia pedagógica • Rendición de cuentas • Servicios educativos de calidad

2.2 Aportaciones de la NGP

La Nueva Gestión Pública es un modelo tomado por países desarrollados de la postguerra, la cual se originó con los cambios realizados por el sector privado en la reducción jerárquica y la flexibilidad de la gestión. Sin embargo, aunque el sector privado y el público no se encuentran en el mismo contexto, ésta tendencia trata de tomar la productividad, competitividad y flexibilidad del sector privado y aplicarla a lo público, para garantizar la supervivencia y existencia del Estado.

Las reformas gerenciales en Latinoamérica, se originaron principalmente por una crisis de estado; en la búsqueda de lograr reformas que coadyuvaran a mejorar el desarrollo, productividad y competitividad de los mismos y que a su vez, lograra resolver los problemas de la redemocratización, el desarrollo económico y de la redistribución de la riqueza, fortaleciendo la capacidad de la Gestión del Estado.

Continuando con lo anterior, las reformas que exponen estas teorías las orientan a mejorar la capacidad del Estado para aplicar políticas públicas y actividades, que generen funcionarios públicos calificados, entrenados y protegidos de las interferencias políticas, bien remunerados y motivados (CLAD, 1998).

La autora Blanca Olías de Lima (2000) en su libro la Nueva Gestión Pública, comenta que el autor Niskanen (1971); hace referencia a que los empleados públicos son buena gente atrapada en un mal sistema, en donde una de sus características es que los empleados del sector público no reciben una remuneración o incentivo directo por la eficiencia de sus actividades.

En el documento mencionado en el párrafo anterior, la autora Olías de Lima (2000), menciona algunas propuestas para lograr lo que se plantea, entre éstas se destacan: la reducción del tamaño del sector público; la descentralización de las organizaciones; jerarquías aplanadas; ruptura de la especialización; desburocratización; desmantelamiento de la estructura estatutaria; clientelización y cambio cultural.

La eficiencia, democratización y la flexibilización organizacional, son objetivos básicos de la Nueva Gestión Pública, orientando al servidor público al rendimiento y resultados para lograr la modernización del Estado, dejando atrás el modelo burocrático Weberiano, modelo que fue creado en una sociedad en la que los factores que interferían en las organizaciones no eran tan cambiantes, como en la actualidad (Olías de Lima, 2000).

Sin embargo no existe un único modelo de Gestión Pública que sea válido para todas las naciones, puesto que cada uno cuenta con diferentes contextos sociales, económicos y culturales, es entonces preciso encontrar los métodos y procedimientos que sean efectivos para cada Nación.

2.3 La gestión del departamento de administración de personal

La gestión de recursos humanos es considerada como el área que lleva a cabo las políticas, prácticas y la gestión de los trabajadores gestionándola como un recurso que va encaminada a la productividad y competitividad.

En lo público, debido al crecimiento tecnológico, empresarial, financiero, la sociedad de hoy en día, exige que la administración de recursos humanos del sector público, sea gestionada de manera eficiente y honesta, con verdaderos servidores públicos capacitados, motivados, evaluados y comprometidos con el Estado (Paredes Santos, 1998).

En el sector público, el área de recursos humanos según el autor Duhalt Krauss (1974), “Es el de la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en el sector público, que se conoce despectivamente como burocracia y que lleva como fin optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales como de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores”.

2.4 Diferencia Entre Gestionar y Administrar Los Recursos Humanos.

Al encontrar información, respecto al tema de recursos humanos, se constató que diversos autores, hacen algunas distinciones entre lo que es administrar recursos humanos y gestionarlos, de la misma forma, administración de recursos humanos y administración de personal.

La gestión de recursos humanos, supone una operación en conjunto con las políticas de la organización, de las cuales debe de encaminar al personal, al logro de los objetivos, por medio de objetivos operacionales, plazos y técnicas, de las cuales conlleva la toma de las decisiones.

La diferencia entre sólo administrar los recursos humanos, es que ésta última no dispone de la facultad de tomar decisiones, sobre las técnicas u objetivos operacionales, simplemente se encarga de llevar el registro y control, del personal (Bolaños, 2010).

En verdad existen diferencias operacionales entre las formas de llamar a los recursos humanos de cualquier organización, por lo que se debe de decidir a qué tipo de recursos humanos nos referimos.

Pero si consideramos el concepto de Administración, que proporcionan los autores Munch y Galindo (1982), lo describe como “la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr los objetivos con la máxima productividad”. Asociándola con los conceptos de productividad, eficiencia, eficacia, coordinación.

Podría clasificarse al departamento de recursos humanos de la delegación, como un departamento únicamente administrador, sin embargo, para la asignación de un nombre, primero se debe realizar la investigación, que nos arroje si efectivamente, solo administra o bien, cuenta con ciertas posibilidades de gestionar al personal de la institución.

2.5 Gestiones predominantes de administración de personal

Rodríguez Valencia (2002), señala “una estructura mediana de personal debe de integrarse entre 100 a 250 trabajadores, y las funciones del departamento de administración de personal, aunque no existe una fórmula precisa y la mayoría de las veces suele sólo ejecutar ciertas funciones de personal para otros departamentos, su papel debe ser el de administrar, capacitar, controlar, evaluar al personal y ayudar a los jefes de área para que ejecuten sus funciones con mayor eficacia. Su éxito depende de ser considerado por los gerentes de área como una función de ayuda y no una imposición”.

Uno de los más celebres escritores sobre el tema de los Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2000), en su libro “La Administración de Recursos Humanos (ARH), menciona que consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

Además le agrega un valor al concepto de ARH, como los responsables de conquistar y retener a las personas, dando el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Y continúa mencionando que la dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.

El autor Jac Fitz-Ens (1999), difiere un poco con el párrafo anterior, al explicar que “La gestión de los recursos humanos, es medible, a través de una regla de indicadores, en los que se pueden analizar porcentajes de calidad de la gestión”, sin embargo ésta no debe verse como una expresión calificativa, es decir, es una medición comparativa, que nos permite saber en qué puntos

estamos por debajo de lo que ya se ha realizado y en qué puntos estamos realizando actividades productivas.

Otro teórico que menciona aspectos similares a los mencionados anteriormente es el autor David A. De Lenzo (2005), quien también proporciona los aspectos que dentro de la administración de personal deben de contemplarse: indicando cuatro áreas: Reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación, seguridad e higiene, por ultimo relaciones laborales, por lo que podemos ver que, éstos dos autores coinciden en las actividades que un departamento de Administración de Personal debe integrar.

Continuando con lo anterior, para el óptimo aprovechamiento de la administración de personal a través del departamento de recursos humanos, el autor Dessler, Gary (1996), menciona que deben existir cuatro áreas que consisten en: el reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; compensación y motivación; relaciones laborales y por ultimo seguridad en el trabajo, lo que nos ayudará a mejorar el desempeño del Recurso Humano disponible en una organización.

La escritora Anne Trebilcock , lleva a un concepto más extenso las actividades que debiera gestionar Recursos Humanos, en las que supone que esta área implica técnicas de organización, la contratación, la selección, evaluación, la formación, desarrollo de la carrera profesional y la participación directa de los trabajadores y de la comunicación.

Su modelo de gestión de recursos humanos en la dotación del valor añadido a las personas y las organizaciones, establece que debe abordar los temas de cultura, estructura, sistemas y procesos de cualquier organización, mediante el liderazgo, conocimiento, compromiso, creatividad, competencia y motivación.

2.6 Fases de la Evolución de la GAP

La autora María del Carmen Liquidano (2006), señala que existen seis fases de gestión de recursos humanos: la gestión administrativa la que implica sólo actividades de control y administración; la gestión, que es percibida más proactiva con el trabajador pero lo sigue con la gestión de desarrollo, gestión estratégica, por competencias y gestión del conocimiento.

Utiliza esta teoría en el modelo llamado “El Administrador de Recursos Humanos como Gestor del Talento Humano”, en el que establece las características de cada una de las fases y define cuál es el papel de cada gestor de recursos humanos, a través de un modelo de indicadores, que nos sirvió de base para sustentar el primer objetivo de la investigación.

2.7 El alto desempeño del servidor público

En lo que respecta al alto desempeño el autor Fernando Arias (1989), lo define: como “la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general”.

El autor Robert Mager (2001), recomienda que para mejorar el rendimiento del personal, es permitiendo que los trabajadores intercambien tareas periódicamente, así es posible reducir el aburrimiento y aumenta la capacidad de atención respecto a sus aspectos básicos de la tarea encomendada.

Es necesario implementar estrategias que conlleven a incrementar el desempeño del servidor público, sin embargo el proceso necesario para que estos objetivos se realicen deben venir desde adentro del área de Recursos humanos de cualquier organización.

2.8 Factores que Intervienen en la GAP

Los factores que intervienen en la GAP, afectan directamente a la Gestión de un Departamento de Personal del sector público y se encuentran relacionados internamente con una organización.

Siendo así fundamental lograr la idónea dirección y control de los factores que se mencionarán a continuación para lograr un mejor papel en el desempeño del departamento al que se refiere esta investigación.

2.8.1 Burocracia

Respecto a la burocracia, es conocida popularmente como la denominación que se le da al funcionario público en la que predomina la ineficacia, el papeleo y la rutina, según el autor Ponce de León (1986), la describe como “La pesadez administrativa o deshumanización del servicio, es una tendencia universal que añaheja hacia la piramidación de las organizaciones tanto públicas como privadas, hacia la superposición de trámites e instancias que complican y alejan al público que es su razón de ser. Un gobierno por su naturaleza requiere de reglamentos, normas, formularios, instructivos, instancias y niveles administrativos en exceso, desgastando a los ciudadanos y a las propias unidades administrativas”.

Por otra parte Galindo (2000), menciona que Max Weber por el contrario consideraba que la burocracia es el elemento humano indispensable de cualquier organización y que no puede prescindir de ella; en la misma línea Olías de Lima

(2000), menciona que sólo son personas atrapadas en un mal sistema y que el modelo Weberiano, era un sistema de equilibrio que estaba en perfecta sintonía con su entorno estable, no competitivo y sin excesos de complejidad.

Es por esto que debido a su naturaleza, la burocracia era un modelo ideal para una época en que la sociedad y los demás sistemas que afectaban e influían en las organizaciones no eran tan cambiantes.

2.8.2 Sindicato

En diciembre de 1943, se constituye la agrupación nacional de trabajadores de la educación para el estudio, defensa y mejoramiento de sus intereses comunes. La agrupación de trabajadores toma el nombre de Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, que podrá usar indistintamente las siglas S.N.T.E.

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación lo integran trabajadores de base, permanentes, interinos y transitorios al servicio de la educación, dependientes de la Secretaría de Educación Pública.

El Sindicato tiene registro definitivo otorgado por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje bajo el número R.S. 43/44; así como el otorgado por los Tribunales Laborales de las Entidades Federativas que otorgan al Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato la titularidad de la relación colectiva de trabajo. El Sindicato es integrante del Congreso del Trabajo y cuenta con 53 secciones a lo largo del País.

En el estado de Baja California se encuentran la Sección 2 (Federales) y la Sección 37 (Estatales). En la Delegación, existe personal de Base afiliados a dichas secciones, por lo que los estatutos y reglamentos que rigen al personal de confianza son distintos.

La continua negociación de dicho personal, es un factor predominante que intervienen en el GAP, debido a que derivan conflictos y la lucha constante por defender los derechos de los trabajadores.

2.8.3 Liderazgo

Dependiendo el estilo de liderazgo que exista en una organización, dependerá de la misma el grado de eficiencia y productividad del servidor público. El autor Pichardo (2004), menciona que un líder es la persona capaz de captar las necesidades del grupo en una situación determinada y procede a la satisfacción a tales necesidades.

En el sector publico debido a su fácil manipulación de personal, es muy común que las instituciones cuenten con personas sin perfil de liderazgo idóneo, ya sea en puestos altamente directivos o de supervisión.

Un factor que también es predominante dentro de la GAP, es la corta carrera que en ocasiones un líder puede tener dentro de la Institución, debido a la constante rotación de personal, por los fines políticos que en ella influyan.

Blanca Olías de Lima (2000), menciona que la constante costumbre de ver pasar por los puestos políticos a entusiastas con grandes aportaciones que no tienen continuidad en sus sucesores, genera la “predisposición del servidor público”.

Son demasiadas las teorías sobre lo que significa liderazgo y si este nace o se hace, pero en definitiva todos llegan al mismo punto, “un líder juega un papel determinante dentro de cualquier organización y es fundamental para el logro de los objetivos”.

2.8.4 Política

La política en sus diferentes ámbitos, ya sea Municipal, Estatal o Federal, influye de manera determinante en cualquier organización y con mayor razón en el sector público.

Uno de los factores que con más frecuencia se enfrenta el departamento en GAP, es la constante influencia política que ejercen los compromisos adquiridos en campaña, al inclinarse por el apoyo brindado para el reclutamiento del personal y no por los perfiles idóneos para dicho puesto.

A un nivel directivo, sin duda no son tan afectados al ser más vigilados por la ciudadanía, sin embargo, existe el nivel operativo que no es tan vigilado y del que aprovechan al máximo los intereses políticos, afectando directamente la GAP, el nivel gerencial o departamental se ve inmerso en muchas ocasiones con personal no apto para el puesto.

2.9 Áreas Principales que Integran a la GAP

Las áreas de la GAP, se define como la forma de organización y en cómo se componen las actividades brindadas para el desempeño más idóneo de un departamento. Una vez definido el concepto de gestión de recursos humanos, abordaremos de una manera más detallada cada una de las áreas que fueron encontradas:

2.9.1 Reclutamiento y selección de personal.

Al respecto Rodríguez Valencia (2002), establece que un proceso importante de la administración de personal es el de dotar los recursos humanos apropiados a través de un efectivo sistema de reclutamiento y selección que

proporcione la productividad de lo contratado. En la misma línea Munch (1982) defiende la idea de que los hombres deben tener las características que necesita la organización para el desempeño de sus actividades, y no lo contrario, es decir que la organización se adapte a las de su personal.

Blanca Olías de Lima (2000) señala las desventajas de tres tipos de reclutamiento utilizado en diversos países.

Tipos de Reclutamiento	Métodos	Desventajas
Reducción de platillas	Utilización de contratos, interinos, personal temporal	Resuelven solo momentáneamente el volumen de trabajo. Generan favoritismo Tiende a la duplicación de puestos Genera problemas en el clima laboral
Exámenes de oposición	Reclutamiento por medio de exámenes psicométricos y de conocimientos o aptitudes, a varios candidatos para una o varias plazas vacantes.	No coinciden las características del puesto con el perfil contratado ya que no se tiene noción del puesto que se va a ocupar. Desmotivación para los empleados que no tienen un nivel académico alto. Genera bajo rendimiento
Análisis de puestos	Llevar registros del personal, catálogos de puestos y relaciones de puestos	Se enfrentan a la resistencia de la evaluación Causan problemas de relación internas Alteran el clima laboral

2.9.2 Capacitación y desarrollo.

El autor Miguel Galindo (2000), menciona que la iniciativa privada tiene como objetivo principal, que el personal se prepare de la manera más adecuada con la finalidad de que su participación individual en su trabajo se una con la de los demás miembros de la organización, para que unidos todos los esfuerzos, capacidades y voluntades, se obtengan máximos resultados para el beneficio de la empresa.

Aún cuando la capacitación de personal cuesta tiempo y dinero, Rodríguez Valencia (2002), señala que las administraciones modernas y con éxito,

consideran tales costos como una inversión correcta en los recursos humanos. En el caso del personal con mayor antigüedad, necesita de estos recursos para poder actualizarse y desempeñarse al mismo nivel que un empleado de nuevo ingreso.

Los autores Davenport Jossey-Bass. (1999), en su obra “El Capital Humano”, mencionan que las destrezas y el talento del ser humano pueden ser innatos, sin embargo, las organizaciones también pueden desarrollar o alimentar dichas destrezas y habilidades, pero en algunas ocasiones se encontrarán con la resistencia de dichos integrantes. Mencionan también que probablemente conseguirán enseñar a un hipopótamo a cazar ratones, pero será de mayor productividad (y más seguro para los muebles) comprar un gato.

2.9.3 Relaciones laborales

En el tema de las relaciones laborales o factores que afectan directamente o indirectamente al departamento, el autor Rodríguez Valencia (2002), establece que el área de administración de personal ha sido siempre influenciada por cambios del medio externo que se comprenden en suprasistemas como el tecnológico, político, social cultural y el económico y los internos tales como el físico, tecnológico, el social y el cultural.

En la misma línea José Sánchez (2007), menciona que una de las principales aportaciones de Elton Mayo en sus investigaciones de relaciones laborales es que no son los factores materiales, sino principalmente los psicológicos y sociales, los que influyen más en el crecimiento de la productividad en el trabajo. Es por eso vital para el administrador de recursos humanos, que se reconozcan y comprendan tales influencias del medio y su impacto en la función del personal.

El autor Francisco De La Torre (1998), expone diez principios de las relaciones laborales, que al ser puestos en práctica y respetados crean un ambiente laboral apropiado para cualquier organización y sus integrantes.

La incertidumbre de ver cómo los puestos políticos solo pasan de largo, pierden la continuidad de los que se trató de desarrollar, al ver que los puestos más importantes no se dan por el desempeño, mas bien, por los contactos que tengas dentro del ambiente políticos o burocrático (Blanca Olías de Lima, 2000).

La motivación es uno de los estudios en los que se destacan principalmente los autores, Elton Mayo; Douglas McGregor; Follet; Abraham Maslow; Eduard Demming, por sus importantes aportaciones al estudio de la motivación en las organizaciones. José Sánchez (2007), afirma que Follet fue la primera persona estudiosa que analizó la motivación humana a partir de los valores individuales y sociales, y demostró que la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente.

Por lo tanto, se deben de encontrar los sistemas más efectivos de motivación para poder incrementar la productividad del servidor público, lo importante es que el departamento cuente con un sistema que permita encontrar la motivación adecuada para el tipo de cultura laboral que influye en la organización.

En cualquier organización también debe de existir un sistema integral de evaluación, clasificación de sueldos, que permita, la equidad y la promoción, constante del servidor público.

2.9.4 Evaluación del desempeño

La evaluación por los subordinados a sus jefes directos, permite que las organizaciones puedan identificar los estilos gerenciales, identificar los problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas, siendo valioso para un desarrollo organizacional y no con propósitos evaluativos (Dessler, 1996).

El autor Donald Kligneg (2001), en su Libro “La Administración de Personal en el Sector Público”, menciona que varias personas dentro de una organización pueden hacer la evaluación de sus empleados, pero el supervisor directo es quien realmente realiza dicha actividad, en otras instituciones públicas la evaluación de los colegas es considerada fiable y validas.

Otro autor que apoya las técnicas y los fines de la Evaluación es Scott Snell (2008), en la que especifica que las técnicas de evaluación es usada en muchas organizaciones con el propósito de evaluar al empleado que hace un buen trabajo y al empleado que no, pero éste no es sólo el propósito de la evaluación, por lo contrario puede servir para muchos otros propósitos y que además puede ser una herramienta muy versátil de la que pueden disponer los gerentes.

La Dirección de Administración de Personal del Sistema Educativo Estatal, a través del programa de Evaluación del Desempeño, tiene como fin maximizar el servicio que presta a la institución; motivar a los directivos y a su personal clarificando las expectativas y lograr abrir canales de comunicación entre ellos; motivar el desarrollo del personal, en base a sus puntos fuertes y débiles, así como sus necesidades; conocer los estándares de desempeño del área, finalmente estimular la productividad y la eficiencia.

Llevar una evaluación de lo histórico (lo hecho en el pasado) y mejorar lo existente, nos ayudará a evaluar las necesidades y los cambios suficientes para

lograr el incremento del desempeño del servidor público, aunque éste mismo se encuentre en un ambiente constantemente cambiante, más que una herramienta evaluadora es una herramienta que ayuda a saber cuáles son las debilidades y fortalezas de una organización y la respuesta de cómo mejorar el desempeño.

Para cambiar la resistencia de la cultura de la evaluación, se debe en primer lugar institucionalizar dicha función, escogiendo a los responsables de su implementación dentro de la organización, con evaluadores altamente capacitados y personal evaluado bien informado (OCDE/PUMA, 1998).

El fracaso de ésta herramienta es la falta de información, la falta de apoyo de la dirección y el exceso de papeles por llenar y principalmente el uso de esta herramienta para fines contradictorios.

Reforzar la evaluación dentro de las instituciones, depende de la capacidad de retroalimentación de la misma, los resultados de dichas evaluaciones deben ser entregados al servidor evaluado; el servidor debe de tener la capacidad de entender que es una herramienta de fortalecimiento organizacional.

CAPITULO 3. GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN ISEP.

3.1 Aportaciones del Sistema Educativo en México para la formación del servidor público

Los departamentos de administración de personal de las instituciones públicas, aunque no en su mayoría, son considerados como departamentos de control, en los cuales no se refleja ningún tipo de dirección, liderazgo, desempeño o gestión, simplemente son considerados como enlace de un órgano centralizador.

La plantilla del departamento que se estudia en el presente documento, consta de más de 200 servidores públicos, sin contar con el ámbito magisterial, por lo que se consideró prudente establecer; cuáles han sido las aportaciones que a lo largo de su historia han desarrollado para mejorar la gestión de su personal y elaborar un análisis del tipo de control, gestión o administración que están desempeñando.

Tras dieciocho años de la creación de un Sistema Educativo Estatal (SEE), descentralizado, en donde el fin era parar el crecimiento del órgano burocrático, mejorar los procedimientos para la otorgación de los servicios y lograr una mejor educación en el país, han sido pocas las aportaciones que en materia de carrera profesional, evaluación administrativa o de procesos ha realizado dicho sistema.

Continuando con lo anterior el SEE se enfoca a su principal prioridad “la educativa”, por lo que el ámbito profesional del servidor público ha sido escaso. A continuación se mencionan algunos programas que se han implementado, dos en materia federal y uno en materia Estatal, que aún tienen vigencia.

3.1.1 Carrera Magisterial

Dentro de la Modernización, federalización o descentralización del SEM, podemos encontrar el programa implementado como Carrera Magisterial (ANMEB, 1992); en donde deja a un lado la formación del servidor en lo que en administración se refiere y tiene como objetivo coadyuvar a elevar la calidad de la educación a través de estímulos solamente al docente.

Consta de un sistema de promoción horizontal en donde profesores participan de forma voluntaria y tiene la oportunidad de incorporarse o promoverse, si cubren con todos los requisitos evaluados conforme a lo indicado en los Lineamientos Generales de Carrera Magisterial (Publicaciones SNTE).

Pero dicho sistema no garantiza la calidad educativa frente a grupo, sólo representa un ascenso económico al docente. Siendo ésta su principal falla, la mayoría de los maestros, por su grado de conocimiento, dejan las aulas y son promovidos a realizar actividades Administrativas-Pedagógicas. (Estadística de educación básica Fin de Ciclo 2009-2010)

3.1.2 Escalafón

La comisión mixta de escalafón va dirigida a los trabajadores de la educación que cuentan con plazas de base (Sindicales), ya sean administrativos o docentes y que buscan la posibilidad de un ascenso, es decir, no son candidatos los empleados con plazas de confianza (no sindicales), dejando al personal administrativo de la institución en una inequidad de sueldos. Cabe aclarar que el tener un ascenso escalafonario administrativo no garantiza un cambio de puesto, sólo de un mínimo incremento salarial (SEE, publicaciones SNTE).

3.1.3 Sistema de Evaluación del Desempeño (SIED)

La evaluación del desempeño, dió inicio en el año de 2007 implementado por la Dirección de Administración de Personal del SEE, con el fin de premiar a tres servidores públicos que obtuvieran la calificación más alta de cada municipio.

La falta de lineamientos, instrucciones de llenado, desconfianza en los resultados y demás fallas que se venían presentando en la aplicación de dicha evaluación, dio lugar para que a partir del año 2009, se creara el Sistema de evaluación del desempeño. (SIED).

El SIED es coordinada por la Comisión evaluadora, constituida por el Departamento de Capacitación y Desarrollo, Jefe de Recursos Humanos, Subdirectores y Director de Administración y de la misma forma otorgó facultades a los coordinadores administrativos y jefes de recursos humanos de cada municipio, para la creación de subcomités evaluadores, quienes a su cargo, les encomendaban la coordinación de la aplicación en su respectiva delegación. (SAEP, 2008).

El sistema consiste en la calificación de los servidores públicos dos veces al año a través de una página de intranet con claves de acceso, cada servidor público tiene un tiempo determinado para calificar a su o sus compañeros de su misma área o departamento. Al finalizar el año se dan a conocer a los servidores públicos que obtuvieron un mayor puntaje, otorgándoles un reconocimiento y estímulo económico.

3.2 Resultados

A continuación se describen los resultados de los instrumentos que fueron aplicados en la investigación que brindaron la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos señalados anteriormente.

Para llegar al primer objetivo específico se aplicó una entrevista con el gestor del departamento de administración de personal, la cual se desarrolló en dos partes por la extensión de las preguntas, cabe aclarar que dicho gestor no es el mismo que se encontraba hace tres años, de modo que la entrevista se realizó al que se encontraba actualmente.

3.2.1 Primer instrumento. La entrevista

En la primera parte se abordaron los temas exploratorios del departamento que nos auxiliaron a obtener un mejor conocimiento del gestor y de las áreas que dirige (ANEXO 1), en la segunda parte se obtuvieron los resultados del tipo de gestión del departamento (ANEXO 2).

La información obtenida en el Área de Antecedentes de este instrumento se describe a continuación:

El gestor del departamento cuenta con una Licenciatura en Contabilidad y una maestría en Neurolingüística, tiene más de un año trabajando para el puesto, el cual lo obtuvo, cuando se enteró por una amiga que estaban solicitando una vacante para dicho puesto, luego que dejó su currículum con el Delegado actual del Sistema Educativo Estatal, le llamó para agendar una entrevista y posteriormente una segunda entrevista con el Director de Administración de Personal de Mexicali, en donde le confirmaron la obtención de dicho puesto.

El tipo de inducción al Sistema fue a través de dos reuniones, en donde le comentaron que había una nueva forma de trabajar y le indicaron los detalles, respecto a los sistemas de cómputo que utiliza dicho departamento no se le brindó ninguna capacitación, ésta última fue aprendida conforme se incorporaba en sus actividades.

Al preguntarle sobre porque le había interesado el puesto de Jefe de Recursos Humanos, contesto que se considera una persona de retos y de metas y principalmente le gusta lograrlas.

El jefe del departamento ya había trabajado para el Sistema Educativo Estatal, diez años atrás, por lo que tenía antecedentes del tipo y la forma de trabajar. Comento también que tenía conocimiento del ambiente y lo noble que es el trabajo para la institución y que el departamento de recursos humanos, es uno de los departamentos más dinámicos, ya que se trabaja con la gente y que dicho puesto desarrollaría su perfil profesional.

Respecto al área de conocimientos, comentó que siempre procura mantenerse actualizado referente a los temas de su área, así como asistir a los cursos que son otorgados por Oficialía Mayor, pues los que son otorgados por el Sistema Educativo son muy esporádicos, haciendo referencia que existe una constante actualización en los sistemas integrales de información del subsistema Estatal, mientras que del Federal en su opinión sigue siendo muy obsoleto.

Al preguntarle cuáles serían las características que describirían a un servidor público con un alto desempeño comentó las siguientes:

Una persona con actitud positiva, respetuosa, que tenga congruencia con lo que dice y hace, que le guste trabajar en equipo y que tenga presente que está

para servir, que le guste trabajar y atender y por último que tenga un firme compromiso de siempre dar lo mejor.

Continuando con el mismo instrumento respecto al rubro de conocimientos, se obtuvo información que permitió una exploración más certera de las actividades y problemáticas del departamento.

Respecto al conocimiento de reglamentos que regían a los servidores públicos del Sistema Educativo, el gestor contestó que efectivamente ha leído y conoce los reglamentos internos de la delegación y que éstos rigen a ambos subsistemas, Estatal y Federal.

Los reglamentos internos de la delegación tanto de los trabajadores del Estado y los trabajadores Federales advierte, que tanto un reglamento como el otro son muy parecidos, sin embargo existen algunas diferencias en cuanto a los días de descanso y las diferentes prestaciones, poniendo como ejemplo los permisos económicos que sólo son otorgados al personal perteneciente al sindicato, éstos permisos consisten en la autorización de nueve faltas al año, no por más de tres días consecutivos, cada uno con goce de sueldo, ocasionando con esto una gran inconformidad en los servidores públicos de ambos subsistemas que no cuentan con dicha prestación.

Puso énfasis en la gran problemática que ocasiona que el Sistema Educativo, se encuentre dividido en dos subsistemas, puesto que aunque son muy parecidos, no son iguales por lo que el departamento realiza un esfuerzo porque estos servidores públicos sean tratados por igual.

Advierte que las diferencias no sólo llega a cuestiones reglamentarias, también en cuestiones administrativas, en sistemas integrales de información, de personal, de tiempos, ya que en un subsistema se puede contar con procesos

sistematizados a través de una base de datos que constantemente se encuentra actualizada, mientras que del otro aún se sigue haciendo de forma manual.

Comenta para finalizar esta pregunta continuando con la problemática mencionada en el párrafo anterior que existe una actividad que le llaman Emisión de constancias de servicios para los trabajadores del Estado que no son hechas por el departamento, ya sean Profesores o administrativos que trabajen para el Sistema Educativo Estatal, tienen que acudir a Oficialía Mayor para que les emitan dichas constancias, o bien hasta algunas nóminas. Mientras que estas mismas constancias sí son emitidas por su departamento pero sólo para los empleados Federales que trabajen para el Sistema Educativo.

No pudo dar una explicación del por qué se envían a profesores y administrativos estatales a otra oficina, cuando debería de ser una actividad propia del departamento, pero de lo que asegura es que si esta actividad le fuera conferida o devuelta al departamento, definitivamente el presupuesto no se daría abasto, puesto que con el que ya cuentan, no alcanza para la emisión de constancias de un solo subsistema.

Señala que gestiona para personal que se encuentra en el magisterio, el cual pertenece a dos subsistemas diferentes, de la misma forma también tiene que gestionar sobre personal administrativo que cuenta con la misma situación, haciendo esta tarea aún más extenuante, al tener que dirigir a su personal para dos subsistemas que no se encuentran relacionados entre sí y que además que no cuenta con el control total.

Entre sus múltiples actividades, recalca que una de las actividades que demanda más tiempo en su gestión, son los oficios de presentación que tiene que estar firmando en original, éste es un documento oficial e importante para el maestro en el cual le indica en qué escuela se tiene que presentar; la actividad

demanda gran parte de su tiempo, puesto que en inicio de ciclo y medio ciclo escolar, aumentan las peticiones de este documento, teniendo que dejar a un lado las actividades que ya estaban programadas.

El presupuesto que se le otorga al departamento para la ejecución de sus actividades comenta la Jefa del Departamento que no es suficiente, los constantes llamados a diferentes puntos del municipio o bien de la Dirección de Mexicali, crean la necesidad de un automóvil con el cual puedan trasladarse, aunque en la Coordinación Administrativa cordialmente les prestan uno, a veces éste no está disponible, pues es de uso general para toda la delegación.

Además entre otras necesidades sus actividades requieren de mucho papel, folders, ganchos, plumas, etc, ya que se elaboran diariamente para todo el magisterio: altas en ISSSTE, constancias de servicio, movimientos de personal, órdenes de presentación y registros de Alianza en una plantilla de cuatro mil doscientos sesenta y siete docentes frente a grupo, sin contar el personal de servicio de dichas escuelas, personal en supervisiones, etc.

3.2.1.1 Reclutamiento y Selección.

Respecto a la forma de reclutamiento y selección en la delegación, comentó que no existe un procedimiento establecido en los servidores de confianza y esta área es llevada a través de la jefatura de la delegación, sin embargo toman en cuenta su opinión, pero la decisión final recae en dicha jefatura y principalmente cuando éstos son de mayor importancia.

Las plazas sindicales, sí cuentan con un procedimiento, pero su departamento no interfiere en ningún momento, puesto que éstos son concedidos por el representante sindical del gremio y su departamento está facultado en la

parte que procede dar de alta dicha plaza en la plantilla y demás sistemas de información que se necesiten.

3.2.1.2 Capacitación y desarrollo.

El área de capacitación y desarrollo del servidor público es nula, al referirse que no cuentan con el personal, ni el presupuesto como para otorgar al servidor público un curso de inducción y mucho menos la capacitación y actualización necesaria para las actividades que le son encomendadas.

Comenta que sin embargo, sí existen cursos por parte de Oficialía Mayor, cuando algún sistema de información que utiliza su departamento para los trabajadores del Estado ha sido modificado o cambiado. Por parte del subsistema Federal, no ha sido notificada de algún curso, puesto que la mayoría de los sistemas de información de los trabajadores federales aún siguen siendo manuales.

Respecto a los planes de desarrollo, no hay ninguno funcionando por el momento, el apoyo que se le otorga al trabajador público es a través de permisos o reposición de horas no trabajadas.

3.2.1.3 Relaciones laborales.

Respecto a las relaciones laborales, los conflictos principales que se presentan en su gestión, son las problemáticas sindicales que acontecen en los diferentes niveles educativos, mientras tanto que el personal de esta delegación que cuenta con una base, no son conflictivos, ya que lo único que ellos pelean es que se les otorguen los días festivos, puentes y sus nueve días económicos.

Otro de los conflictos que se presentan continuamente en la delegación son los constantes permisos e inasistencia del personal, la mayor petición que solicita tanto el personal a su cargo como el restante de la delegación, es la inconformidad de los sueldos.

La delegación cuenta con un sistema retributivo de sueldos, pues estos son pagados según la categoría de la plaza, ya sea de un empleado de confianza o de base independientemente de los dos subsistemas. Existe una compensación al sueldo del servidor público que aún no es regulada, originando con esto diferencias entre unos puestos y otros, sin embargo al conceder esta prestación se trata de otorgarla según al nivel jerárquico o de responsabilidades, pero no son actualizadas conforme a la antigüedad, por lo que en muchas ocasiones unas compensaciones son más altas para los que son de nuevo ingreso.

Respecto a si existen intereses políticos o sindicales que interfieran en la gestión del departamento a su cargo, contestó que sí existen y como muchas veces no está en sus manos poderlos detener o terminar con ellos, al menos procura que éstos no afecten tanto a la institución, ni al personal.

Las principales prioridades que tiene encomendado el departamento y en las cuales siguen trabajando para su mejor funcionamiento, son a nivel general (magisterio y servidores públicos), el área de Archivo y los expedientes, mientras que a nivel delegacional (sólo servidores públicos de la delegación) se encuentran: el control de vacaciones, las incapacidades y el control de la plantilla. Estas últimas son actualizadas cada vez que surgen cambios en la delegación.

En el área de comunicación, comentó que efectivamente realiza una vez al mes juntas con el personal a su cargo para conocer las problemáticas, resultados y pendientes de las actividades diarias del departamento y a la vez mantiene

contacto con cada uno de ellos para darle seguimiento a las nuevas tareas o actividades que son encomendadas y que requieren de pronto resultados.

A su vez también mantienen juntas mensuales convocadas por la Coordinación Administrativa y jefes de departamento, en cuanto a las juntas con la autoridad máxima de la delegación, sólo se convocan cuando se presentan problemáticas o asuntos específicos que requieren de una toma de decisión de la delegada en las cuales necesita de información o registro de su departamento.

3.2.1.4 Evaluación

Referente al sistema de evaluación (SIED) con que cuenta la Sistema Educativo, comentó que tiene el objetivo de motivar a los servidores públicos a seguir desempeñando su trabajo de una manera adecuada, sin embargo, al preguntarle sobre de qué forma consideraba que este sistema funcionaba para motivar al servidor público, afirmó que no existe ninguna, pues el sistema aún tiene muchas fallas, puesto que sólo es transmitido al servidor público como un estímulo, más no como una herramienta que coadyuve a incrementar el desempeño del mismo.

El sistema no es coordinado por el departamento, los motivos son por la falta de personal en su área, a demás de que aún después de un año de servicio en el Sistema Educativo, no se le ha capacitado para poder llevarlo a cabo, por lo que el SIED es coordinado por personas que colaboran con la Delegada.

Continuando con el mismo tema, al preguntarle sobre cómo la delegación llevaba la realización el proceso del SIED, comentó que tiene el conocimiento de que la Dirección de Recursos Humanos de Mexicali, avisa por medio de oficio a al Delegado o al Coordinador Administrativo, que el Sistema para calificar a los compañeros se encuentra abierto en la Intranet, estableciendo las fechas límites

para la contestación de los cuestionarios y la forma de acceso a dichos cuestionarios.

Después, al finalizar el año, la Dirección vuelve a contactar a las personas que se hicieron responsables de llevar a cabo el SIED, para enviarles una relación de los servidores públicos que obtuvieron una mayor puntuación, señalando a los ganadores, el monto de los premios a otorgar y la fecha y sede en la cual serán otorgados.

Los responsables del SIED de la delegación, avisan a los servidores públicos de forma verbal y los ganadores son llevados a recoger el premio, cerrando de esta forma el proceso de evaluación.

Cuando en el departamento surge una tarea o problemática que no está programada comenta el Gestor que trata de resolverla si está en sus manos y si no lo estuviera, entonces investiga de quién depende resolverlo y la canaliza.

3.2.1.5 Estrategias

El tipo de estrategias que utiliza el jefe del Departamento, son las de control principalmente, en la que se encomendó bajar los índices de inasistencias, llevando un control de los días de vacaciones, registros de faltas en el reloj checador y la eliminación de permisos económicos de tres días a los trabajadores de confianza, para su implementación, necesito reestructurar las actividades del departamento, en las que tomó como decisión el cambio de un servidor público a otra área en la que tendría un mejor desarrollo profesional y solicitó una nueva vacante para dicha tarea.

La persona que se seleccionó para tal actividad ha llevado el control de todo el personal que labora en las oficinas, que ascienden a 200 empleados en total, haciendo el uso de formatos de excell, diseñados para su descarga

automática y como resultado hasta ahora comprobado es la mejor organización y el mejor control en temporadas vacacionales del personal que puede o no tener derecho a vacaciones.

Las otra estrategia se refiere a la eficiencia, anteriormente las constancias de trabajo sólo las imprimía una sola persona, pero en un contexto como el del Magisterio estas solicitudes son una de las actividades de más demanda dentro del departamento, por lo que si un usuario necesitaba de esta constancia, tenía que esperar a que la persona se desocupara; cuando rediseñó las actividades del personal a su cargo, encomendó la tarea que para ofrecer un mejor servicio al usuario y eliminar la carga de trabajo, autorizó que dichas constancias también fueran impresas por el resto del personal.

Mencionó otro tipo de estrategias que serían de fácil medición, el problema es que aún no se tienen resultados, pero entre ellas están, el control de las incapacidades, el seguimiento y solución de conflictos laborales y la propuesta de traer a personal que esta laborando en los niveles educativos en actividades específicamente de recursos humanos.

3.2.1.6 El tipo de gestión del departamento

Del tipo de Gestión basado en el modelo de la autora Liquidiano (2006), la entrevista predominantemente arrojó como resultado la Fase Estratégica; consistió en cuatro preguntas enfocadas a las fases de Gestión, en donde se le pidió al Gestor que las respuestas de dichas preguntas, fueran contestadas de la forma en que sucede en la realidad y no como en su opinión deberían de ser, es decir que no considerara el Deber ser. A continuación se detalla la fase obtenida:

Los servidores públicos son orientados estratégicamente para el logro de los objetivos de la Institución, que a su vez, son considerados como un recurso que debe optimizarse y mejorar para lograr la competitividad de la delegación, en

tanto en las relaciones laborales, éstas son manejadas u orientadas a través del cumplimiento de objetivos en base a las estrategias establecidas por la delegación.

Respecto a cómo es concebido el servidor público en el Sistema Educativo Estatal, se refirió a la fase de la administración en la que el servidor público es considerado por la delegación como una persona que realiza su trabajo y que recibe una remuneración a cambio.

3.2.2 Segundo instrumento. Lista de cotejo

Los resultados arrojados por el segundo instrumento de esta investigación, fue realizado a través de una lista de cotejo (ANEXO 3), en donde se hizo una inmersión del ambiente laboral del departamento durante tres días y no se tuvo interacción alguna con los servidores públicos que integran el departamento, siendo así una observación no participativa, con el fin de obtener una mejor percepción del ambiente laboral del mismo, se detalla a continuación la información obtenida:

De la lista de cotejo que el departamento, cumplió con veinticuatro principios de veintiséis que se habían establecido (ANEXO 3), por lo que se determinó que el Departamento en lo que a Liderazgo, ambiente laboral, comunicación e instalaciones y herramientas de trabajo se puede considerar como un ambiente de mutuo respeto, en el cual se puede depositar la confianza en los que lo integran, el jefe del departamento cuenta con un buen tacto para tratar a sus subordinados y existe la constante comunicación con él, las instalaciones y herramientas de trabajo se pueden considerar como idóneas para realizar las diferentes actividades.

Sin embargo existieron dos campos de los cuales en los tres distintos días de observación se pudo apreciar la ausencia de ellos, como son: que el Gestor del

Departamento no visita las instalaciones y los demás departamentos para detectar las necesidades que por su facultad le confieren, a menos que deba de resolver algún pendiente o bien contactar a alguna otra persona del área.

El segundo campo sería, que el trato no siempre fue cordial con todos los usuarios que acudían a distintos servicios, apegándonos a la teoría de Olías de Lima (2000), se pudo observar a través del trato que se le daba a algunos de los usuarios, que no fue precisamente el más idóneo, aunque los servidores públicos no le negaban el servicio y no se le dejó de atender en ningún momento, el trato hacia el usuario no fue el más amable o el más cordial.

De la misma forma, durante las observaciones no participativas, se pudo apreciar que no cuentan con señalamientos que indiquen a los usuarios con cuál servidor público, que integra el departamento, deben dirigirse para un servicio en específico; además de no contar con la misión, visión y organigramas a la vista de los usuarios o de los servidores públicos.

Con los instrumentos mencionados anteriormente, se logró la obtención de suficiente información para alcanzar el primer objetivo de ésta investigación, que especifica las necesidades, conflictos y tipo de gestión que conlleva el departamento analizado.

3.2.3 Tercer instrumento. Medición de la gestión

Para la realización del segundo objetivo específico fue necesaria la utilización de un tercer instrumento que consistió en la medición de la gestión que llevó a cabo el departamento durante tres años (ANEXO 5), en los cuales se establecen estrategias que coadyuvaron a mejorar o bien a aminorar el porcentaje de buen desempeño de los servidores públicos.

En dicha investigación, fue necesaria la información explícita de las personas que integran dicho departamento, en donde se pudo constatar por versión de cada uno de ellos, que el departamento de administración de personal, carecía de registros estrictos de control, por lo que al recabar información de los expedientes, no se encontraron los datos necesarios para aplicar dicho instrumento.

Una de las versiones fue: que debido a la falta de dichos controles, el departamento y sus áreas, carecen de información certera, es decir, en los años de gestión de 2007, 2008 y 2009, se pueden encontrar expedientes en los cuales no están incapacidades, registros de asistencia y puntualidad debidamente registradas o realmente capturadas, por lo que los documentos que se pueden hallar en ellos no son reales.

Explica uno de los integrantes del departamento encargado de llevar los registros de control de asistencia y vacaciones, que al llegar en el 2010 a ese puesto, se encontró con falta de información en expedientes de servidores públicos de la delegación, por lo que tuvo que empezar de cero para poder implementar dichos registros.

A demás de que la persona encargada de capturar movimientos del personal de la delegación, no se encontraba físicamente en dicho departamento, por lo que carecen de sus registros y archivos.

Tampoco se encontraron registros de cursos impartidos, o de las persona de nuevo ingreso de aquellos años, sólo cuentan con un sistema de captura que les brinda la fecha de ingreso de los integrantes en general, estén o no activos.

Es a partir de la llegada del nuevo jefe de departamento (el entrevistado) a finales del año 2009, junto con el apoyo de sus integrantes y los cambios de

personal que implementó con su llegada, que éstos registros se empezaron a llevar a cabo.

Cordialmente el departamento brindó la ayuda para ofrecer dichos datos pero sólo a partir de 2010, que son los registros que se encuentran actualizados.

Sin embargo el estudio solo implica tres años de gestión anteriores, por lo que sería interesante el analizar en un futuro los cambios efectuados en la gestión de 2010 a tres años en adelante, con los resultados que se obtuvieron en esta investigación.

Sin duda se pudo constatar con lo anteriormente dicho por el entrevistado, en este caso el Jefe del Departamento, que efectivamente cuando lo contrataron fueron explícitos a que había una nueva forma de trabajar.

Es a partir de 2010, con la llegada del nuevo gestor del departamento, que se hicieron cambios en el personal y se descentralizaron algunas funciones, empleando el método de multifunciones en el que un servidor público puede brindar la misma ayuda y conocimientos de otro integrante del mismo departamento.

A partir de 2010, el departamento da un giro en la perspectiva de trabajo en equipo, aplicándose así, la actualización de registros y métodos de archivo y control para trámites como vacaciones, altas y bajas de ISSSTE, captura de movimientos de personal y actualización de plantillas.

Sin embargo quedan aspectos en los cuales están trabajando a través del servicio profesional de universitarios que llevarán a cabo el registro de asistencia y puntualidad, así como demás controles que se necesitan para el adecuado desempeño del departamento.

Dichos procedimientos no están debidamente estructurados, es decir, se realizan conforme a los conocimientos y aptitudes de los actuales integrantes del departamento, sin embargo no garantiza, que al enfrentarse al cambio de un nuevo jefe de departamento o bien de la aptitud de un nuevo integrante del mismo, estos procedimientos se realicen o se mejoren y tengan una continuidad.

Con lo anterior podemos concluir con los dos objetivos específicos del presente documento los cuales nos brindan la información necesaria para continuar con la intervención del tercer objetivo.

3.2.4 Cuarto instrumento. Documentación Externa

Para el tercer objetivo específico, se recabó documentación externa en la que se señala la importancia de la aplicación de estrategias y que a través de la Gestión realizada por la Administración de Personal o con la implementación de diversos métodos, se llegó al incremento del desempeño del servidor público, o bien, a la productividad de la administración de personal. De la documentación encontrada se señala lo siguiente:

3.2.4.1 La contratación por mérito y un servicio civil de carrera

En un estudio de encuestas de opinión de expertos de ONU/DPADMA (2005), señala que el nivel de profesionalismo a través de la contratación por merito es señal de un excelente calidad del servicio público, en donde la administración de Recursos Humanos eficiente es fundamental para el desarrollo nacional.

Señalan que un mayor crecimiento económico se encuentra asociado con la contratación por mérito y el servicio civil de carrera y que la contratación por mérito parece ser la mejora del desempeño burocrático.

Los estudios sugieren que no sólo la administración de Recursos Humanos está relacionada con la efectividad de la organización, sino que en realidad ésta la genera.

3.2.4.2 Reducciones de las plantillas de personal

Menciona el autor González Salas (2008), que la experiencia de sesenta y ocho países entre 1987 y 1996 que utilizó como estrategia los recortes de empleos, el Banco Mundial enseñó los bajos resultados obtenidos en términos de ahorro en costos y pocos logros en capacidad administrativa adquirida en el largo plazo.

3.2.4.3 La mejora continua de los procesos y su simplificación

El autor Arnollete (2009), menciona en su libro *Un Aporte de la Gestión Pública, la aplicación de Procesos de Calidad para Mejorar la Administración Pública*, en los cuales indica una serie de “criterios de búsqueda”, que ayudaran a realizar cambios viables y fructíferos, de los cuales menciona los siguientes:

- La eliminación de toda burocracia innecesaria
- La eliminación de las duplicaciones de tareas
- La simplificación de las tareas y de los procesos
- La reducción de los tiempos del ciclo de prestación
- La estandarización de las operaciones y las tareas
- Las alianzas con los proveedores y los distribuidores
- El aseguramiento del logro del “valor agregado” del proceso
- El incremento de la capacidad de atención

- La incorporación de mecanismos automáticos de detección de errores

Menciona que estas mejoras se traducen en lo que propiamente define a un administrador en la optimización de los Recursos de la Institución, al referirse a la reducción de costos y en la reducción de los insumos materiales y de mano de obra, de modo que la prestación de estos insumos ahorrados servirá para la utilización de otros insumos.

3.2.4.4 La implementación de personal (Practicantes o Confianza) con perfil de Licenciado en Ciencias de la Educación

En Baja California la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), ha venido profesionalizando una generación de Licenciados en Ciencias de la Educación, que promueven un perfil de egreso ideal para la implementación de burócratas en servicio de la educación con las competencias necesarias para:

- Participar, sobre la base del conocimiento científico disponible, en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan dentro de las instituciones.
- Utilizar la metodología científica para el conocimiento y/o resolución de problemas educativos.
- Participar en la elaboración de los planes, procesos y programas institucionales en los cuales se encuentra involucrada una acción educativa.
- Participar en la planeación y administración de instituciones educativas, así como sus aspectos de docencia y extensión.
- Elaborar planes y programas de estudio para Instituciones educativas.
- Desarrollar acciones educativas para solucionar problemas que presenten las comunidades urbanas, semiurbanas y rurales.
- Diagnosticar, proponer y asesorar acciones como alternativas y soluciones que se presenten institucionalmente en el desarrollo de su práctica profesional.

- Realizar su actividad profesional crítica, creativa y responsable, convirtiéndose en el promotor permanente para el desarrollo integral de los seres humanos como miembros de su comunidad.

Los niveles educativos y demás actividades administrativas en materia de educación actualmente gestionadas por personal docente, deben estar gestionadas o ejecutadas por personal competente para los retos y las políticas públicas en materia de educación que el país necesita.

3.2.4.5 Página WEB Sistema Educativo Estatal

En la búsqueda de documentación externa, se encontró en la página WEB del Sistema Educativo Estatal, los Reglamentos mencionados anteriormente por el Gestor de Administración de Personal, en los cuales en la parte inferior se mencionaban los manuales de procedimientos y manuales de servicios.

En ambos manuales se especifican las formas y la sistematización acompañado con diagramas de flujo algunas de las funciones de los puestos del Sistema Educativo Estatal, también se pueden encontrar las descripciones y especificaciones de cada puesto desde la Dirección de Educación y de las delegaciones municipales.

En un manual de organización tanto de SEBS como de ISEP, se pudo constatar que existen varias coordinaciones o departamentos especializados al desarrollo organizacional o bien, al desarrollo institucional, uno de ellos se llama Coordinación de Desarrollo Institucional el cual brinda:

- Servicios de elaboración de diagnósticos organizacionales mediante técnicas documentales y de campo de las diversas áreas de la institución.

- Elabora estudios y proyectos para la creación, modificación y adecuación de las estructuras organizacionales, diseña y propone programas y proyectos de reestructuración administrativa del Sistema Educativo Estatal, acorde a los objetivos y políticas establecidas por la planeación del desarrollo educativo del estado.
- Adecúa, proporciona y difunde en las distintas unidades administrativas del Sistema Educativo Estatal, la metodología de trabajo e instrumentos administrativos para la ejecución del desarrollo institucional, de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Promueve y encausa en la conformación de una cultura de calidad institucional.

Más adelante del manual de organización se encuentra otro departamento llamado de Organización y Desarrollo de Proyectos que contiene las siguientes actividades:

- Proponer en las diferentes áreas del sistema la aplicación de metodologías afines, para la simplificación de sus procesos.
- Impulsar acciones que permitan la agilización y transparencia de los trámites y procedimientos.
- Integrar a los manuales administrativos los elementos necesarios acorde a las metodologías aplicables conforme a cada sistema, procesos y procedimientos.
- Sensibilizar a los equipos de trabajo en la aplicación de la mejora continua en sus respectivas áreas.

Después de hallar dicha información, se encontró especificaciones de otro departamento de nombre Normatividad y Política Institucional, la cual se encarga:

- Proponer modelos de organización y funciones de las distintas áreas administrativas acorde a la normatividad establecida.
- Analizar y promover el marco jurídico y normativo del sector educativo.
- Promover y proponer los proyectos de reestructuración administrativa.
- Orientar y proporcionar a las distintas áreas administrativas los instrumentos necesarios

La información externa que se encontró arroja un panorama, el cual sirve como base para las propuestas del presente estudio de caso, el cual tiene como objetivo general el plantear un modelo de gestión que permita el alto desempeño de un departamento de Administración de Personal.

CAPITULO 4. PROPUESTA

4.1 Recomendaciones

Es imprescindible contar con políticas, leyes, normas y reglamentos en cuestión de materia educativa y administrativa, mas no son suficientes las novedosas propuestas prometedoras de la solución de los problemas que afligen a nuestras instituciones mexicanas y principalmente la educativas.

Las transformaciones de fondo, se realizan dentro de las mismas organizaciones, en ocasiones el problema con la calidad de los servicios no es de índole económica, son de índole de eficiencia (Calvo, 2003).

En un principio del presente estudio de caso, se mencionó el aporte de la autora Blancas Olías de Lima (2000), a continuación se enlistan algunas recomendaciones que fueron basadas en las propuestas de la autora:

4.2 En Materia normativa.

- Medidas de descentralización y desconcentración, no solo en los casos de los directivos, sino también en los niveles intermedios e inferiores (Olías de Lima, 2000).
- La modificación de reglamentos y sanciones para crear autonomía en los procesos de selección y reclutamiento de los departamentos de Administración de Personal de las delegaciones municipales.
- El control total de los subsistemas Federal y Estatal, para el mejoramiento del control administrativo.
- Crear la Identidad Institucional con la redefinición de la organización, plantearse si será una institución con una administración de servidores públicos estatales o sólo federales.

- Cambiar la cultura organizacional que percibe a un servidor público como a una persona que se le paga por la prestación de sus servicios a una cultura organizacional con servidores públicos de resultados, la implementación de indicadores medibles, auditables de las actividades de una delegación.

4.3 En materia de reclutamiento y selección

- Un sistema de reclutamiento transparente auditable, que permita seleccionar al mejor candidato para el puesto solicitado mediante exámenes psicométricos y de conocimientos, que elimine los múltiples intereses sindicales o políticos.
- Negociación con las partes sindicales, interrumpir comisiones docentes a actividades administrativas, el lugar del docente es frente a grupo, los licenciados en educación a planear e innovar.
- No aumentar el número de empleados, se incita a reclutar gente capacitada, con conocimiento en sistemas integrales de información que permitan mejorar las tareas en menos tiempo y con menos recursos, la contratación de una persona capacitada y con conocimientos en su campo profesional puede ser más eficiente y eficaz que dos personas sin estos atributos.
- Simplificar la burocracia, rediseñar actividades y puestos y mantener un inventario y control de los mismos.
- Tener el perfil necesario para los puestos que integra cada delegación, desde la secretaria, chofer, hasta el jefe de departamento.
- La implementación de personas con servicio profesional de universidades en relación con temas pedagógicos, ayudarán mutuamente al estudiante en sus prácticas y a la institución en el ahorro de personal, brindándole la oportunidad de mejorar

procedimientos ya establecidos o bien, actualizar las actividades que requieran de tiempo.

- No conceder en las contrataciones permisos o márgenes de nivelación al perfil requerido, es preciso aclarar que existen varios permisos o tiempos de oportunidad que en ocasiones se ofrecen a los servidores públicos que están siendo contratados para poder tener el perfil para lo cual han sido contratados, por lo que para no caer en esta contradicción, se deben de eliminar los permisos concedidos y ser estrictos en la contratación, si el candidato no tiene el perfil no debe ser considerado candidato, puesto que habrá otro que si cumple con los requerimientos exigidos.

4.4 En materia de capacitación y desarrollo

- Capacitación constante y obligatoria en sistemas de cómputo, los constantes cambios tecnológicos demandan mejor preparación para los servidores públicos que vaya a la par con dichos cambios, a su vez se invierte en la eficiencia al capacitar al servidor público del correcto uso de equipos de computo y herramientas de trabajo.
- Para asegurar una mejor inversión de la actualización del personal, se recomienda que estos sean obligatorios para el personal que cuenta con más de cinco años de antigüedad, con el fin de asegurar que el trabajador sea considerada una persona estable dentro de la institución.
- La inversión en sistemas integrales de información que permitan hacer tareas en menos tiempo con personal capacitado.
- Un sistema de sueldos y compensaciones, que permita establecer niveles o categorías de puestos y responsabilidades con sueldos análogos, ligada a las descripciones de puestos.

- Cursos con propósitos de continuar fomentando la cultura de una organización en resultados (Oliás de Lima, 2000).
- El sistema Educativo, cuenta con personal con conocimientos en actualizaciones informáticas, instructores para la implementación de cursos que permitan la actualización interna de los servidores públicos de las delegaciones municipales, es prudente utilizar dicho personal para que bajen la información a través de cursos que no duren más de dos hrs. En horario de labores.

4.5 En materia de relaciones laborales

- Fomentar la cultura de resultados, con servidores públicos informados y capacitados para los requerimientos que exige las reformas.
- Fomentar la identidad institucional, servidores públicos que trabajen para la institución y no hacia los actores, lealtad al servicio y servicio al usuario.
- Sistemas integrales de información con actualizaciones constantes del personal de la educación, que permita la búsqueda inmediata y oportuna de información para la toma de decisiones.
- Seguimiento de los conflictos y los resultados obtenidos, no es necesario sólo saber o canalizar el conflicto, lo importante es cómo se resolvió.
- Control de las incapacidades y mejoramiento de los tiempos de espera, en materia de movimientos de personal, permisos, vacaciones.
- Negociación sindical, si bien no es permitido interferir en el reclutamiento del personal de base, llegar a la negociación de que el personal elegido a basificar, tenga los requisitos profesionales o técnicos necesarios para la delegación.

- La implementación de un sistema de sueldos y compensaciones equilibrado, que reglamente el tipo de puestos y no de categorías, que permita el desarrollo del servidor público parecido al servicio civil de carrera, en el que el mérito sea el portador de ascensos y aumentos salariales.
- Separar lo político de lo administrativo, asegurar la continuidad de los procesos y actividades realizadas, independientemente de un cambio de gobierno o simplemente de un jefe de departamento, así de esta forma se podrá hallar la continuidad de los programas o procedimientos ya establecidos, reduciendo la incertidumbre del servidor público de sólo mirar pasar gestores que no tienen continuidad con lo que se emprende (Oliás de lima, 2000).

4.6 En materia de evaluación:

- El registro de las actividades mensuales que consientan la implementación de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de los departamentos en ámbitos cualitativos.
- La aplicación de evaluación por rendimiento, en la que participen los jefes directos y los compañeros de trabajo, en la que permita una retroalimentación para el servidor público e impulsar al departamento de Administración de Personal para la aplicación de estrategias y medición de resultados.
- Asegurar el éxito de la implementación de los sistemas de evaluación a través de servidores públicos informados y orientados a un mismo fin, otorgar el mejor servicio.
- La implementación de una cultura de resultados que coadyuven a mejorar los resultados de las evaluaciones del desempeño, éstos pueden ser transmitidos a través de cursos que pueden ser

realizados en cada delegación municipal por personal de la Coordinación de Desarrollo Institucional.

4.7 Generales

- La aplicación de una reestructuración administrativa en la cual se le otorgue cierta autonomía al departamento para gestionar y tomar decisiones respecto al personal que integra cada delegación municipal, desahogando así la descentralización a la Dirección del Sistema Educativo Estatal, de tal forma que a través de resultados se pueda estar verificando el correcto funcionamiento de los departamentos, ya no solamente el de administración de personal.
- Se hace hincapié en la identidad institucional, regir y controlar ambos subsistemas bajo un mismo control y reglamento. La importancia radica en que el servidor público se sienta parte de la institución que otorga un servicio a la ciudadanía, al alumno, al maestro, al padre familia.
- Sistematizar procedimientos del departamento, a través de diagramas de flujo que garanticen la continuidad.
- Parar la estructura administrativa del Sistema Educativo Estatal y no sólo de un departamento de administración de personal; es evidente que se necesitan realizar dichos análisis e inventarios de personal para poder utilizar la estructura con que se cuenta y normalizar con la que se pretende contar.
- De esta forma se podrán aprovechar los recursos para las zonas que cuenten con crecimiento escolar o demanda pedagógica. Transmitir

los programas y políticas educativas con personal altamente capacitado y con perfil idóneo para los criterios necesarios de dichos temas.

- Ultimando que todo recaer en el personal y no en los recursos de la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones, es por eso la importancia que se debe de brindar a dicho departamento.

4.8 Discusión

En los cambios tecnológicos, normativos, políticos, culturales y globales se piensa preciso contar con reformas y políticas públicas que impulsen al país, sin duda y demostrado por diversos autores y estudiosos en el ámbito que aseguran que la forma y la clave está en la educación.

Sin embargo, la preocupación es por elevar los índices PISA, Enlace, becas aprovechamiento, auditorías externas, la negociación sindical, la construcción de escuelas dignas y de llevar la educación a las zonas más marginada del país, que impulsan presupuestos enormes para su obtención, dejando a un lado los aportes que en materia de Recursos Humanos se refieren.

Además dichos programas son dejados a personal mal informado, sin capacitación, aunado a que cuenta con una crisis de identidad institucional al no saber si pertenece al Sistema Educativo o sólo está prestando un servicio y se le paga por ello y que no cuenta con la visión de los beneficios y los alcances que tiene un programa correctamente ejecutado.

Como señalamos en los antecedentes, han sido diferentes reformas administrativas que en el país y toda América Latina se han venido implementando, sin embargo los resultados respecto al crecimiento económico, educativo, salud,

entre otros, no han sido los más idóneos, por lo que respecta a este tema, comenta el Dr. Alfredo Paredes (1998), “la administración de personal debe de tener la más alta prioridad en cualquier programa de reforma administrativa, un buen sistema de administración de personal, contribuye a mejorar la productividad y la satisfacción laboral”.

Por lo que pudimos observar dentro de la delegación municipal de ISEP, el departamento claramente cuenta con la falta de capacitación, reclutamiento, área de las cuales son importantes y columnas vertebrales de la administración de personal.

El Sistema Educativo Estatal se encuentra en el predicamento de adquirir a la marcha los cambios, resultados y exigencias que en materia de educación exige o enfocarse a garantizar que las políticas educativas sean otorgadas por personal que venza las exigencias de hoy en día, deben detenerse en analizar el correcto funcionamiento del organismo burocrático para garantizar la eficiencia y eficacia en los servicios educativos.

Comenta el autor José Sánchez (2007), que en inmensas ocasiones no son los factores materiales, sino principalmente los psicológicos y sociales, los que influyen más en la productividad del trabajo.

Además cuenta con el personal, al menos en su manual de organización, las herramientas, la formación jurídica especializada para brindar una estructura institucional con servidores públicos competentes, sin contar con las investigaciones de ciudadanos egresados en educación superior y posgrado que cuentan con aportes para la educación y la administración pública.

Una de las principales problemáticas que se enfrentan éste tipo de instituciones desconcentradas, es el llamado “efecto elevador” mencionado por el

autor Ricardo Uvalle (2008), en que los mandos de arriba son los que deciden, mientras que los mandos horizontales es en donde se encuentra la efectividad de las operaciones.

Se debe frenar el crecimiento de las estructuras administrativas y priorizar cuáles son los recursos humanos que se necesitan para su correcto funcionamiento. Las instituciones debieran ser flexibles en sus jerarquías, para evitar las centralizaciones de las decisiones, cuando las instituciones tienen la capacidad de medir su gestión, desempeño y resultados, tienen mayor capacidad de gestionar de manera efectiva.

Una de las teorías que principalmente apoya el presente estudio de caso, es La Nueva Gestión Pública, la cual representa las pautas que se pretenden plasmar en dicho documento, puesto que se haya de acuerdo con la descentralización, la separación de lo político con lo administrativo, la evaluación de resultados.

Sin embargo la teoría se refiere también a tratar al ciudadano como cliente y que a demás éste debe tener cierta participación en los procedimientos, pasando su actuación de un ciudadano pasivo a un ciudadano activo, logrando con esto la legitimidad de las instituciones públicas. De la misma forma, el servidor público debe tener una cultura laboral sólida con sentido de pertenencia, que refleje lo mismo al ciudadano. (Finger y Burguin, 1999).

Sin estar totalmente en contra de dicho precepto, es preciso aclarar que el ciudadano debe ser tratado como un cliente en cuanto a la calidad del servicio se le otorgue, de igual manera podrá seguir juzgando a la institución por sus resultados, sin embargo, en materia de reclutamiento y selección, es preciso que se aclare que estos ámbitos deben ser solamente otorgados al personal que

cuenta con la especialización necesaria, excluyendo así toda participación del ciudadano en qué personal debe de atenderle.

Otro de los hallazgos que se pueden mencionar, es la aclaración de que los últimos tres jefes del departamento de administración de personal de la delegación estudiada, han sido gestionados por contadores, sin demeritar su capacidad y experiencia, es preciso concientizar que dichos puestos aunque pueden ser llevados con una excelente gestión, no se pueden comparar criterios y conocimientos con los de un perfil de administrador.

Dichos hallazgos pueden ocasionar la pérdida de memoria organizacional, los cambios contantes o poco estables de las jefaturas de los departamentos, ocasiona que los procedimientos o las formas de trabajar se pierdan con el tiempo o bien pierdan continuidad, pudiéndolo constatar en el departamento de esta delegación, en donde no se pudo aplicar el tercer instrumento de medición de la gestión, por no encontrarse un histórico archivado (Jorge Culebro, 2008).

Si queremos una nueva cultura laboral, debemos analizar lo que se ha hecho e implementar medidas, que coadyuven a unificar una identidad institucional, que vaya acorde a los intereses de dicha institución, sin embargo éstos cambios, vienen de adentro del área de recursos humanos.

Se debe crear el sentido de pertenencia, valores y compromisos, para poder crear un ambiente en donde los intereses individuales del servidor público, vayan de acuerdo a los intereses de la Institución.

Son múltiples las teorías de los autores a favor de las nuevas forma de administrar a través de resultados, sin embargo estos siguen quedando dentro de los documentos y no están siendo aplicados, es importante que sean implementados y revisar sus resultados.

4.9 Conclusiones

Con la documentación externa encontrada y los instrumentos utilizados para la investigación de este estudio, el análisis arrojó que el departamento de Administración de Personal del Sistema Educativo Estatal a nivel delegacional, de la gestión de 2006 a la 2009, es un departamento que sólo funge como un canalizador en conjunto con su dirección de personal en la Cd. De Mexicali, pues no se encontró ninguna gestión, atribución u operación, que demostrara que efectivamente sean un proveedor de recursos humanos altamente productivos.

Se encontró la falta de cultura laboral, gestión y toma de decisión en aspectos importantes que cualquier departamento con más de 200 empleados sin contar el magisterio, debiera tener.

A su vez, se encontró la falta de los principios de las teorías que fueron analizadas en este texto, como son: La NGP y Reforma Gerencial.

La Administración de Recursos Humanos de hoy en día requiere mejores propuestas ante las nuevas necesidades y demandas que genera la sociedad, no es suficiente la creación, descentralización o desconcentración de instituciones públicas por la pretensión de atender las necesidades urgentes de la ciudadanía.

Deben ser atendidos con servicios correctamente dirigidos, con organizaciones de estructuras sólidas, transparentes, con identidad social, que cuenten con sistemas de información integrales.

La sociedad y su dinámica social y política, debe estar orientada hacia organismos públicos que no generen más gasto, no es suficiente con la creación de novedosos programas o proyectos educativos, de salud o de seguridad que prometen cambiar el rumbo del país.

Tampoco la creación o modificaciones en la reforma de instituciones descentralizadas o desconcentradas, que después de ser evaluados arrojan resultados mediocres, deplorables o sin ninguna trascendencia en el país, es necesaria la correcta aplicación de dichos programas o proyectos con servidores públicos de todos los niveles de una organización competente, capacitado y participativo.

Es pertinente la generación de servidores públicos con identidad institucional que adopte una postura de servicio, atención al ciudadano y a los recursos que les confieren, eliminar el protagonismo sindical o la lealtad hacia los actores que intervienen en las instituciones públicas como el compadrazgo.

Fomentar la cultura de la evaluación debiera ser una tarea que fuera extendida hacia todo el personal de dichas instituciones públicas y no que sea utilizada como un estímulo. La evaluación debe aplicarse desde un punto de vista de mejora, de eficientizar instituciones y de incrementar el desempeño del servidor público y la gestión de los departamentos o áreas que las comprenden.

Ante una sociedad tan cambiante y un gobierno que se enfrenta a grandes retos, que conoce de antemano sus carencias y fortalezas y que se enfrenta a tecnologías, sistemas integrales y modelos de países subdesarrollados que cambian a ritmos acelerados, es preciso generar servidores públicos con un alto desempeño, competente, con vocación de servicio y preparado para estos constantes cambios.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Arias, Galicia Fernando y Heredia, Espinosa Víctor. (1989). La Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño. México: Trillas.
2. Arnoletto, Eduardo Jorge y Díaz Ana Carolina. Un Aporte a la Gestión Pública. (2009). Argentina
3. Bolaños, Garita Rolando. (2010). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Central Costarricense. Revista Digital del Servicio Civil. No. 23.
4. Bonnefoy, Juan Cristóbal. (2005). Indicadores de desempeño del sector público. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación, Económica y Social.
5. Calvo, Pontón Beatriz. (2003). La Supervisión Escolar De Educación Primaria en México. Revista Mexicana de Investigación Educativa UNESCO
6. Carrillo Castro, Alejandro (1980). La Reforma administrativa: Base metodológica, antecedentes e institucionalización del proceso. México: Porrúa
7. Carrillo, Castro Alejandro y Campero, Cárdenas Gildardo Héctor (2004). Las Reformas administrativas en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos. Revista de administración pública No. 110. .
www.juridicas.unam.mx
8. Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración, Proceso Administrativo. McGraw-Hill: México
9. Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill: México.
10. Culebro, Jorge. (2008). Atomización del Estado y Nuevas Formas de Control. Mexico: CIDE.

11. Davenport, Jossey Bass. (1999). El Capital Humano. España: Ediciones Gestión 2000.
12. De Lenzo, David. (2005). Administración de recursos humanos. México D.F.: Limusa.
13. De La Torre, Francisco. (1998). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Trillas
14. Dessler, Gary. (2001). Administración de Personal. México: Pearson
15. Duhalt, Krauss Miguel. (1974). La Administración de Personal en el Sector Público. Texas: Instituto Nacional de Administración Pública.
16. Fitz, Enz Jac. (1999). Como Medir la Gestión de Recursos Humanos. España: Deusto,s.a.
17. Finger, Mathias y Silvia Burguin. (1999). El aprendizaje Organizacional. Londres: Sage Publications Ltd.
18. G. Poyato, Falcón Jihan. (2009). La Gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria. México. IDE-UABC.
19. Galindo, Camacho Miguel. (2000). Teoría de la Administración Pública. México: Porrúa.
20. González, Salas Edgar Alfonso. (2008). La Función Publica en Reinención. Revista de Administración Publica. México: Instituto Nacional De Administración Publica.
21. Guinart, i Solà Josep Maria. (2003). Indicadores de Gestión para Entidades Públicas VIII. Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
22. Hernández, Sampieri Roberto y cols. (1996). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
23. Kligneg Donald. (2001). La Administración de Personal en el Sector Publico, Contextos y Estrategias. McGraw-Hill: México

24. Liquidiano, Rodríguez María del Carmen. (2006). El Administrador de Recursos Humanos como gestor de talento humano. Publicaciones No. 220. <http://contaduriayadministracionunam.com>.
25. Mager, Robert Frank y Pipe, Peter. (2001). Como Analizar y Mejorar el Rendimiento de las Personas. Barcelona: Gestión 2000
26. Martínez, Rizo Felipe. (2001). Las Políticas Administrativas Antes y Después de 2001. Revista Iberoamericana de educación: no. 27..
27. Mejía, Almanzar José Dolores. (2008). Sistemas de Administración de Servidores Públicos como Herramienta de Profesionalización de la Función Pública. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina
28. Munich, Galindo y García Martínez. (1982). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
29. Ornelas, Carlos. (2008). Política, poder y pupitres: Crítica al nuevo federalismo educativo. México: Siglo XX
30. Olías, de Lima Blanca. (2000). La Nueva Gestión Pública. España: Prentice Hall
31. ONU/DPADM. Informe Mundial "Desarrollo del Potencial Humano para Mejorar el Desempeño del Servidor Público". 2005. New York
32. Latapi, Sarre Pablo. (2004). La Política Educativa del Estado Mexicano desde 1992. Revista Electrónica de Investigación Educativa.
33. Pardo, María del Carmen. (2006). Mejorar la Administración Pública: ¿vamos por buen camino? Revista de administración pública no. 112. UNAM
34. Paredes, Santos Alfredo. (1998). Mecanismos Útiles para Medir el Impacto de los Programas de Capacitación y Desarrollo de Personal. República Dominicana: IV Reunión Sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central

35. Pichardo Pagaza, Ignacio. (2004). Modernización Administrativa: Propuesta para una Reforma Inaplazable. UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.
36. Ponce, De Leon Xavier. (1986). La Simplificación de la Administración Pública Federal. Revista de administración pública No. 65-66 www.juridicas.unam.mx
37. Rodríguez, Valencia Joaquín. (2002) Administración Moderna de Personal. Mexico: Thomson.
38. Sánchez, González José Juan. (2007). Estudio de la Ciencia de la Administración. México: Porrúa
39. Scott, Snell Bohalander George. (2008). Administración de Recursos Humanos. 2008: Thomson.
40. Trebilcock, Anne. (2001). Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, volumen I parte III capítulo 21
41. Uvalle, Berrones Ricardo. (2008). Desafíos de la Administración Pública Contemporánea. México: INAP
42. Zorrilla, Fierro Margarita. (2002). A Diez Años del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. Aguascalientes, México: REDIES.
43. Reglamento General de Gobierno, Reglamento Interno de la Secretaría de Educación y Bienestar Social. Tomo CXIV, Mexicali, Baja California 10 de agosto de 2007 No. 33
44. Reglamento general de gobierno, reglamento interno Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos. Tomo CXIII, Mexicali, Baja California 27 DE OCTUBRE DE 2010.
45. El Papel Cambiante de los Recursos Humanos en las Organizaciones. 2006. VII Reunión de Administración de Recursos Humanos de Banca Central. México, D. F.

46. OCDE/ PUMA. (1998). Best Practice Guidelines for Evaluation. Policy Brief No. 5 Paris.
47. Estadísticas de fin de ciclo 2009-2010. Sistema Educativo Estatal, Delegación Ensenada.
48. Curzio, Leonardo.(2008) Entrevista al Presidente Calderón: 1 de diciembre de 2008. www.presidencia.gob.mx
49. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. 1998. Una Nueva Gestión Pública para América Latina. Documento Científico del CLAD, aprobado el día 14 de octubre.
50. Estructura organizacional. <http://www.educacionbc.edu.mx>
51. Evaluación para el desempeño del servidor público. (2008) Sistema SAEP. <http://172.31.54.30:8080/SAEP/>
52. Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica. (1992). WWW.snte26.org.mx.
53. Escalafón y carrera magisterial
<http://www.seebc.gob.mx/publicaciones/snte/2009/>
54. <http://www.snte.org.mx/>
55. Licenciado en Ciencias de la Educación, Plan 2003-2. Etapa: básica, disciplinaria y profesional,
fcays.ens.uabc.mx/subdireccion/MapasCurri/MapaLCE.pdf
56. WWW.inee.GOB.MX. EXAMENES PISA 2009

ANEXOS

Entrevista al Jefe del Departamento

(ANEXO 1)

De Antecedentes

1. ¿Cuál es su nivel académico?
2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para el sistema educativo estatal?
3. ¿Cuál fue el procedimiento que le permitió llegar a ocupar este puesto?
4. ¿Recibió algún tipo de capacitación para ocupar este puesto?
5. ¿Por qué aceptó este puesto?

De conocimiento

1. ¿Cuáles son las características que describirían a un servidor público con un alto desempeño?
2. ¿Cuentan con algún reglamento interno en la delegación?
3. ¿Se mantiene actualizado respecto a conocimientos de las novedades informáticas o sistemas integrales para su gestión?
4. ¿Cuál es el Objetivo principal del sistema de evaluación con el que cuentan?
5. ¿Cuentan con un sistema retributivo por niveles de puestos y niveles salariales?
6. El presupuesto otorgado para llevar a cabo las actividades del depto. ¿Ha sido suficiente?
7. ¿El personal con el que cuenta es suficiente para llevar a cabo sus actividades?
8. ¿Cuál es el procedimiento con el que cuentan para reclutar y seleccionar a su personal?

9. ¿La gestión del departamento lleva algún tipo de capacitación y desarrollo?

De comunicación

1. ¿Realiza reuniones con el personal de su departamento para ver avances, pendientes o resultados?
2. ¿Realizan reuniones de nivel intermedio con la coordinación administrativa o delegacional y cada cuanto tiempo?
3. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo cuando existe una actividad que no estaba planeada y necesita de una respuesta o entrega urgente?

De relaciones laborales

1. ¿Cuáles son los principales conflictos sindicales y como se canalizan?
2. ¿Cuáles son los principales conflictos que no sean sindicales y como se canalizan?
3. ¿Existen intereses políticos, sindicales u organizacionales que no le permiten llevar a cabo la gestión de su departamento de una manera más eficiente?
4. ¿Cuál es la principal petición de los trabajadores que integran el Depto.?

Las siguientes preguntas son de opción múltiple, las respuestas deben ser contestadas, no de la que considere más idónea, sino, de acuerdo a la forma en cómo se percibe y se lleva a cabo en la realidad.

1. ¿Cuáles son las características principales del servidor público de ésta delegación?
 - A. Personas que realizan su trabajo y que reciben una remuneración a cambio
 - B. Personas que necesitan trabajar, platicar, convivir.
 - C. Personas que necesitan de autorrealización
 - D. Personas dinámicas, siempre dispuestas a aprender, tomando en cuenta las experiencias pasadas
 - E. Personas que cuentan con conocimientos, habilidades, superiores a las que el puesto requiere.
 - F. Personas que cuentan con habilidades y talentos claves para la empresa

2. ¿De qué forma logran que los servidores públicos cumplan con los objetivos de la delegación?
 - A. Dirigiéndolas hacia la terminación de las tareas encomendadas
 - B. Dirigiéndolas hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas
 - C. Dirigiéndolas hacia la eficiencia de la institución
 - D. Dirigiéndolas estratégicamente para lograr los objetivos de la institución

- E. Dirigen al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia de los resultados.
- F. Dirigen al personal hacia el aprendizaje, retención, motivación y conocimiento.

3.- ¿La plantilla del personal de la delegación es?

- A. Demasiada burocracia, muy costosa para el estado, por lo que se tiene que minimizar
- B. Demasiada burocracia, pero responsables y con iniciativa
- C. Un elemento determinante para el desarrollo de la delegación, al que se tiene que optimizar
- D. Un recurso que se debe de optimizar y mejorar para lograr la competitividad de la delegación
- E. Un recurso que debido a su grado de competencia conserva la competitividad de la delegación
- F. Un recurso valioso por su talento y conocimientos

4.- ¿De qué forma es controlada la relación laboral con los servidores públicos de la delegación?

- A. controlada a través de un sistema de recompensas y castigos
- B. una relación que es llevada a través de un control que toma en cuenta factores retributivos y psicológicos
- C. un sistema de motivación y estímulos al rendimiento y no son necesarios los sistemas de castigo

- D. a través del cumplimiento de objetivos en base a las estrategias establecidas por la delegación.
- E. Con un sistema estratégico que adopta las mejores prácticas de la administración de Personal, para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores

LISTA DE COTEJO DE LA OBSERVACION NO PARTICIPATIVA

(ANEXO 3)

No.	DEL LIDERAZGO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO	SI	NO
1	El jefe de departamento proyecta una imagen de confianza hacia el grupo y deposita la confianza en sus miembros		
2	Da un buen ejemplo, en vez de criticar las acciones de los demás		
3	Tiene tacto para dar órdenes y propiciar la participación de los integrantes del grupo		
4	Manifiesta interés hacia los demás, respecto a su trabajo, intereses, aptitudes		
5	Mantiene contacto continuo con los departamentos		
6	Visita las instalaciones, oficinas, para detectar las necesidades que por su facultad le confieren		
7	Evita las discusiones entre sus subordinados y mantiene una posición neutral ante la situación		
8	Redistribuye su tiempo y reorganiza su trabajo si surge algún imprevisto		
9	Delega funciones y tiene bajo dominio en sistemas de computación		
AMBIENTE LABORAL DEL DEPARTAMENTO			
1	Los subordinados se tratan con respeto dentro del departamento		
2	Evitan discusiones y aceptan puntos de vistas, intereses y aptitudes diferentes al suyo		
3	Es cordial el trato que se le otorga al usuario		
4	Tienen demasiado tiempo de ocio		
5	Tratan al jefe de departamento con respeto		
6	Resuelven problemas aunque no sean dentro de su actividad		
7	Existe entre los integrantes del departamento relaciones personales (informales)		
8	El desempeño de los trabajadores es el mismo aunque no este el jefe presente		
9	Procuran atender a cualquier usuario que llegue al departamento		
10	El lenguaje de los trabajadores es apropiado al área del trabajo		
COMUNICACIÓN			
1	El jefe de departamento explica a su personal porque actuará de cierta forma ante una circunstancia extraordinaria		
2	Existe una comunicación, clara y concisa entre los integrantes del departamento		
3	Se resuelven dudas y aclaraciones que surjan a los integrantes del departamento		
INSTALACIONES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO			
1	El espacio de trabajo es el adecuado para llevar a cabo sus actividades		
2	Cada integrante cuenta con los equipos de cómputo necesarios para sus actividades		
3	Las instalaciones, luz, agua, ubicación, son las adecuadas		
4	El mobiliario se encuentra en condiciones idóneas		
5	Cuentan con señalamientos, Misión, Visión u Organigramas a la vista		

CRONOGRAMA

(ANEXO 4)

AÑO 2010	ACTIVIDAD					
FEBRERO	26 Entrevista con el gestor de administración personal					
MARZO	16 Primera Observación participativa	no				
ABRIL	Recopilación de documentación externa	de	Recopilación de documentación externa	Recopilación de documentación externa	Recopilación de documentación externa	Recopilación de documentación externa
MAYO	Construcción de indicadores	de	Construcción de indicadores	Construcción de indicadores	Construcción de indicadores	Construcción de indicadores
JUNIO	Análisis de datos obtenidos		Análisis de datos obtenidos	Análisis de datos obtenidos	Análisis de datos obtenidos	Análisis de datos obtenidos
JULIO			6 Segunda Observación no participativa	Segunda entrevista con el gestor A.P.		
AGOSTO	Recolección de indicadores	de	Recolección de indicadores	Recolección de indicadores	Recolección de indicadores	Recolección de indicadores
SEPTIEMBRE	Análisis de la Información	de	Análisis de la Información	Análisis de la Información	Tercera observación no participativa	Análisis de la Información
OCTUBRE	Recopilación de documentación externa	de	Recopilación de documentación externa	Recopilación de documentación externa	Recopilación de documentación externa	Recopilación de documentación externa
NOVIEMBRE	Elaboración del modelo propuesto	del	Elaboración del modelo propuesto	Elaboración del modelo propuesto	Elaboración del modelo propuesto	Elaboración del modelo propuesto
DICIEMBRE	Conclusiones		Conclusiones	Conclusiones	Conclusiones	Conclusiones

MODELO DE MEDICION DEL DESEMPEÑO**(ANEXO 5)****RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ANUAL**

Gestión del reclutamiento	100
Número de candidatos admitidos/ no. de candidatos examinados * 100	
Calidad del reclutamiento anual	100
No. de contratados que continúan al finalizar el a;o / No. de candidatos contratados *100	
Medición de inventarios de personal anual	100
No. De personal analizado/ No. De personal de la delegación*100	
Medición de la descripción de puestos	100
No. de puestos que cuentan con descripciones / no. de puestos en la organización*100	
TOTAL	500 PUNTAJE MAYOR

CAPACITACION Y DESARROLLO

Cursos de desempeño, servicio, disposición, presentación de imagen institucional, usos adecuados de los bienes muebles e inmuebles de trabajo, actitud, responsabilidad, actualización permanente, adaptabilidad.	
Capacitaciones otorgadas/ capacitaciones programadas*100	100
Asistencia de participantes/participantes convocados *100	100
Prom. De desempeño del SAEP de los particip. / N% ponderación del desempeño del SAEP *100	100
TOTAL	300

RELACIONES LABORALES

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PATRON- TRABAJADOR, dichas actividades son las más absorbentes del departamento las cuales deben de llevar un control mensual, el cual al finalizar el año deberán ser parte de la medición del área.	
No. De constancias de trabajo atendidas/ No. de constancias solicitadas *100	100
No. De incapacidades capturadas/No. De Incapacidades solicitadas *100	100
No. de préstamos capturados o atendidos/ No. De Préstamos Solicitados *100	100
No. De aclaraciones de pagos/ reclamos de aclaraciones de pago*100	100
No. De valoraciones medicas capturadas/ No. De Valoraciones medicas solicitadas*100	100
No. De accidentes de trabajo capturados/ No. De accidentes de trabajo solicitados*100	100
No. de altas de issste/ No. De altas solicitadas*100	100
No. De bajas en issste/ No. De bajas solicitadas de issste*100	100
No. De vacaciones actualizadas/ No. De puestos*100	100
No. De registros de asistencias/ 12 meses*100	100
TOTAL	1000

EVALUACION

No. De puestos evaluados por SAEP/No. De puestos*100	100
No. De puestos enterados de las evaluaciones/ No. De puestos*100	100
No. De registros comparativos de SAEP/3 (evaluaciones por año)*100	100
TOTAL	300

AUTOR	AREAS							ANEXO 6
Dessler Gary	<i>Reclutamiento Y selección</i>	<i>Capacitación, evaluacion Y desarrollo</i>	<i>Compensación Y motivación</i>	<i>Relaciones laborales</i>	<i>Seguridad En el trabajo</i>			
David A. de Lenzo	<i>Reclutamiento Y selección</i>	<i>Capacitación Y desarrollo</i>		<i>Relaciones laborales</i>	<i>Seguridad e higiene</i>	<i>evaluación</i>		
Anne Trebilcock	<i>Contratación y selección</i>	<i>La formación Desarrollo de la carrera profesional</i>	<i>Participación directa del personal</i>	<i>comunicación</i>		<i>evaluación</i>	<i>organización</i>	
Chiavenato	<i>Reclutar, seleccionar e integrar</i>	<i>Preparación y desarrollo Plan de carrera</i>		<i>Ambiente laboral</i>	<i>seguridad e Higiene</i>	<i>evaluación</i>	<i>organización</i>	

LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL A TRAVES DE LAS NUEVAS REFORMAS GERENCIALES

Objetivo General: elaborar una propuesta de Gestión de Administración de Personal, para mejorar la productividad del departamento de administración de personal

Pregunta de Investigación: ¿Cuál es el propuesta idónea para la gestión de administración de personal que coadyuve a incrementar la productividad de un departamento de Administración de Personal?

Objetivos Específicos:

- 1.- Clasificar el tipo de fase de la gestión del departamento de administración de personal, especificando sus limitaciones, conflictos y necesidades.
- 2.- Analizar las actividades del departamento que coadyuvan a mejorar el desempeño del servidor público y sus resultados en los últimos tres años
- 3.- Analizar el fundamento teórico existente sobre la gestión de un departamento de administración de personal que coadyuven a incrementar el desempeño de un servidor público.

PREGUNTAS	FUNDAMENTACIÓN	INSTRUMENTOS	INDICADOR	VARIABLE
1 ¿Cuáles son las limitaciones, conflictos y necesidades del departamento de administración de personal?	Fases de la gestión de recursos humanos (Ma. Del Carmen Liquidiano) Francisco de la Torre, Principio de las Relaciones Laborales	Entrevista	De Gestión	Preg. 1 -4
			Antecedentes	Preg. 1-5
			Comunicación	Preg. 1-3
		Observación no part.	Ambiente laboral	Obs. 1-10
			Liderazgo	Obs. 1 -10
			Comunicación	Obs. 1-3
2 ¿Cuál es el fundamento teórico existente sobre el incremento del desempeño de un departamento de personal?	Análisis de documentación externa Áreas de la Gestión de Recursos Humanos Factores predominantes en la Gestión Diferencias entre administrar y gestión de recursos humanos			
3 ¿Cuáles son las estrategias existentes que utiliza el departamento para el incremento del desempeño del personal y sus resultados?	Reclutamiento Criterios de promoción Análisis y descripción de puestos Relaciones laborales Procedimientos de quejas Registros y controles Admvos.	Práctica entrevista semiestructurada	Calidad de la reclutacion Calidad de la promoción Factor descripción de puestos	
		Indicadores de gestión	Factor solicitud de quejas solucionadas	
			Factor de quejas sin solución	
			Factor de quejas canalizadas a unidad competente	
			Factor soluciones de conflictos	
			Factor de conflictos canalizados	
		Índice de ausencia		
Índice de impuntualidad				
4 ¿Cuáles son las estrategias necesarias para incrementar el desempeño del servidor público a través de la administración de personal?	Análisis de documentación externa Resultados obtenidos del estudio de caso	Documentación y resultados		

