



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**Propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos para  
la Dirección de Gobierno Municipal de Chicoloapan 2022-2024**

**T E S I S**

**Que para obtener el Título de:**

**Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública**

**Presenta**

**Carlos Uriel Cruz Flores**

**Asesor**

**M. en G. y A.P. Mayra Patricia Pérez Román**

**Revisores**

**Dr. En U. Melesio Rivero Hernández**

**Dr. En G. y A.P. María del Rosario San Martín Gamboa**

**Texcoco, Estado de México, Septiembre de 2022**

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo I Burocracia y Profesionalización en la administración pública.....</b>	<b>9</b>
1.1 Concepto de Burocracia y tipologías.....	9
1.1.1 Características de la burocracia desde la perspectiva de Max Weber .	14
1.2 Desarrollo Organizacional .....	17
1.3 Profesionalización en la administración .....	23
1.3.1 Tipologías de profesionalización.....	27
1.3.2 Características de la profesionalización en la administración en México .	37
<b>Capítulo II Contexto de la Burocracia y la profesionalización en la Administración Pública en México .....</b>	<b>39</b>
2.1 La Burocracia en el contexto nacional .....	39
2.1.1 Contexto burocrático en la Administración pública en México.....	41
2.1.2 Contexto del profesionalismo en la Administración pública en México .....	47
2.2 Antecedentes de la burocracia en el Estado de México .....	56
2.2.1 Profesionalización de los servidores públicos en el Estado de México ....	58
2.2.2 Contexto institucional en el Estado de México.....	60
2.3 Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal para el ejercicio fiscal 2022.....	61
2.3.1 Características de manual PPPEM .....	63
<b>Capítulo III Propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos para la dirección de Gobierno Municipal en Chicoloapan .....</b>	<b>65</b>
3.1 Entorno Político, Económico y Cultural del Municipio de Chicoloapan .....	65
3.2 Características del Ayuntamiento de Chicoloapan 2018-2021.....	67
3.2.2 Diagnóstico de los alcances en la dirección de Gobierno Municipal 2018-2021.....	77
3.3. Desarrollo de contenido .....	85
3.3.1 Introducción .....	89
3.3.2 Objetivo del manual .....	90
3.3.3 Marco jurídico .....	90
3.3.4 Funciones y atribuciones de la Dirección de Gobierno Municipal.....	91
<b>Conclusiones.....</b>	<b>100</b>
<b>Fuentes de Consulta.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo I: Cuestionario de Entrevista.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo II: Oficio de Solicitud de Reportes presentados por la Dirección de Gobierno municipal a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE). .....</b>	<b>114</b>

## **Índice de Esquemas**

Esquema 1: Estructura Burocrática.....	16
Esquema 2: Definiciones.....	20
Esquema 3: Marco Legal .....	37
Esquema 4: Bases de la profesionalización del servidor público .....	58
Esquema 5: Organigrama .....	72
Esquema 6: Organización Municipal.....	73
.....	73
Esquema 7: Organigrama Operacional .....	75
Esquema 8: Actividades de dirección de gobierno Municipal.....	79
Esquema 9: Organigrama Dirección de Gobierno.....	91

## **Índice de Gráficas**

Gráfica 1: Solución de problemas comunes de la población.....	80
Gráfica 2: Asociaciones Civiles .....	81
Gráfica 3: Cursos Técnicos Programados para el fomento de figuras asociativas ..	81
Gráfica 4: Cursos de Formación.....	83
Gráfica 5: Programas de Capacitación.....	84

## **Índice Tablas**

Tabla 1: Organización Administrativa.....	28
Tabla 2: Servidores con preparación profesional 2019-2021.....	69
Tabla 3: Servidores sin preparación profesional 2019-2021 .....	70
Tabla 4: Descripción de actividades de atención a ciudadanos. ....	94
Tabla 5: Descripción de actividades de auxiliares de participación ciudadana. ....	95
Tabla 6: Descripción de actividades de programas de fomento social.....	96
Tabla 7: Descripción de actividades de fomento social.....	97

## Introducción

La presente investigación fue realizada con la finalidad de contribuir a la administración pública municipal de Chicoloapan, en especial a la dirección de gobierno municipal con la propuesta de un manual de procedimientos administrativos. Mismo que surge del resultado de la pregunta de investigación de ¿Cómo se puede mejorar el desempeño de las actividades administrativas de la dirección de gobierno municipal del municipio de Chicoloapan?

En este sentido el presente documento tiene como objetivo analizar el desempeño de la dirección de gobierno municipal en los años 2019-2021, con la finalidad de lograr las metas designadas al área. Señalando que el propósito de la selección del tema de investigación surge del interés de efficientar los trabajos administrativos en el municipio, dado que la administración pública es considerada como el conjunto de áreas que tienen como finalidad brindar una correcta prestación de servicios públicos como lo son obras y actividades socioeconómicas de acuerdo a los intereses y fines que tenga el Estado.

Debe contar con una estructura organizacional, la cual defina procedimientos en la ejecución de actividades que involucren el patrimonio, la regularización de los servicios, el presupuesto, así como la gestión y relación con actores públicos y privados que contribuyan en el desarrollo y la atención a las demandas ciudadanas, cada una de estas actividades regulada por leyes que garanticen los resultados del gobierno.

En el primer capítulo se aborda la burocracia, el desarrollo organizacional y la profesionalización de la administración pública, mencionando definiciones y tipologías con el fin de conocer y analizar las aportaciones de autores cuya relevancia a trascendido en los estudios que conforman a la administración pública, obras de autores como las de Weber (1991), Martínez (2016), Olamendi (2000), Bonetti (2000), Abellán (2020), Villareal (2017), entre otros suman en el desarrollo de este apartado.

En el segundo capítulo se describe la trayectoria de la burocracia y la profesionalización en la administración pública en México, mencionando el impacto que han tenido a nivel federal, estatal y municipal, partiendo de políticas públicas y marcos jurídicos que se han sometido a reformas constantes, con la finalidad de desarrollar y crear un impacto de trascendencia, que garantice una correcta ejecución de funciones administrativas entre el grupo burocrático existente con la ciudadanía.

Teniendo en cuenta que a lo largo de la historia en México se han presentado sucesos políticos que van desde la independencia como nación hasta las reformas del periodo del ex presidente Enrique Peña Nieto, los cuales han tenido efecto en la administración pública, dada la mala ejecución e implementación en políticas públicas que garanticen el correcto ejercicio de la función pública, puesto que se observan las relaciones personales como un medio de inserción a la ocupación de cargos públicos, mismo que han contribuido en ello, los cuales en ocasiones son designados sin importar la preparación profesional que demuestre el individuo.

Por lo que al analizar la información se observa que los municipios son los principales actores en la falta de preparación de su personal, que en ocasiones carecen de valores, principios y profesionalismo, lo cual afecta la calidad en los servicios públicos brindados por el gobierno municipal, en donde el desempeño laboral, la eficiencia, eficacia y la correcta atención al ciudadano son considerados factores que reconstruyen la confianza con la ciudadanía y mejoran la calidad del gobierno.

En el tercer capítulo se logra desarrollar la propuesta del manual de procedimientos para la dirección de gobierno, apoyado del contexto histórico presentado en el segundo capítulo, ya que la suma de la información presentada permite que la construcción del manual evite recaer en los males que han aquejado a la administración pública por una ejecución mal planteada, evitando que la creación sea considerada obsoleta y favorezca a la administración pública municipal como un documento en el que la continuidad y actualización sean primordiales en las administraciones.

Es así como en el tercer capítulo se conoce más sobre el trabajo realizado en la administración 2019-2021 por la dirección de gobierno, en base al análisis de los resultados obtenidos y programados por la Dirección de Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE). Permitiendo así la elaboración de cada segmento del manual comprendido en índice, organigrama, marco jurídico y tablas en las que se especifica cada una de las actividades a realizar por los servidores adscritos a la dirección.

Razones por las cuales se determina que la creación del manual es brindar las herramientas necesarias que garanticen y efficienten los trabajos y actividades que le son encomendadas a la dirección de gobierno, evitando una duplicidad de funciones

# **Capítulo I Burocracia y Profesionalización en la administración pública**

El presente capítulo tiene como finalidad analizar las aportaciones teóricas sobre la burocracia y profesionalización dentro de la administración pública, definiendo su parte integral y funcional a base de tipologías, a fin de conocer cada una de las características y propuestas que a lo largo de la historia se han hecho presentes en aportaciones de autores cuya relevancia a tenido trascendencia en la actualidad.

Mismo apartado con el que se busca comprender y entender a la burocracia, el desarrollo organizacional y la profesionalización en la administración pública la cual sea de utilidad en el desarrollo de los capítulos I y II del presente trabajo.

## **1.1 Concepto de Burocracia y tipologías**

La burocracia en su comienzo se consolidó a raíz de las características que surgieron de la democracia contemporánea, dado al perfeccionamiento en el sistema de delegación de mando y sistemas de control. En los actuales regímenes democráticos, la motivación principal consistió en el aparato gubernamental, guiado por criterios adecuados en la delegación, control, responsabilidad y desarrollo que permitieron la creación institucional mediante mecanismos regulatorios y organizados (García,2011).

Así mismo se encuentra íntimamente ligada en el desarrollo del Estado moderno, en la concentración de medios administrativos en el modelo de dominación. De esta forma el concepto de burocracia se define detalladamente en la obra de Weber, ya que en ella se comprenden los elementos centrales que conforman y sustentan el instrumento de administración del Estado, con la finalidad de favorecer y perpetuar el control y dominio de los gobernados, mismo que se abordará más adelante (Martinez,2016).

Comenzando con la definición de burocracia, se debe considerar que es la combinación entre dos vocablos, el primero que es bureau palabra francesa que se denomina oficina, la segunda denominada Kratos vocablo griego que hace referencia a poder (Vargas, 2009). Dada esta definición etimológica sobre la burocracia, se determina que forma parte en la labor de cada uno de los funcionarios dentro de las oficinas.

La definición de burocracia ha cambiado según la perspectiva del autor y como esta toma lugar dentro de su investigación, comprendiendo que a lo largo de la historia autores como Vicent de Gournay economista fisiocrático, acuñó a la burocracia como el cuerpo de poder, donde los funcionarios responsables son los encargados de realizar tareas especiales dentro de la administración estatal, a servicios de la monarquía absoluta (Olamendi, *et al*, 2000).

Los antecedentes de la burocracia fueron forjados debido al contexto en el que los pensadores visualizaban las problemáticas que aquejaban a los gobiernos, y al personal encargado de subsanar y atender las problemáticas sociales (Olamendi, *et al*, 2000). Dentro de ellos se encuentra Hegel, pensador alemán quien dada su aportación sobre la burocracia marco una trascendencia e importancia, puesto que, para él, el burócrata se basa en un momento objetivo definido como la demostración de aptitudes, dejando de lado la personalidad natural o bien las atribuciones de nacimiento.

La designación del individuo como funcionario se basa en la competencia profesional demostrada por cada uno de los aspirantes, sin embargo, dentro de la nominación, el ejecutivo o el monarca reconoce al funcionario mediante nombramiento que acreditan su personalidad como un ente administrativo, y este a su vez se diferencia por recibir un salario fijo que lo liberara de presiones extras y de cualquier orden subjetivo (Olamendi, *et al*, 2000).

Es así como hasta el momento podemos definir que la burocracia tiene como finalidad resolver asuntos administrativos, mediante actividades y trámites, empleados por individuos denominados funcionarios, cuya finalidad es atender las problemáticas de un territorio determinado. La burocracia al ser un tema amplio consta de tipologías, que conforman su estructura y se adaptan según sea la problemática social a la que se haga referencia o se pretenda estudiar.

Para comprender mejor el concepto de burocracia habrá que explorar los tipos de burocracias, consistentes en seis, los cuales son la burocracia administrativa, profesional, maquinal, sindical, marxista y concluyendo con la weberiana (Encarnación,2022). Con respecto a la burocracia administrativa, esta se encuentra caracterizada debido a su alta autonomía, debido que está protegida de interferencias políticas y de intereses particulares, debido a la inamovilidad de los funcionarios (Zuñanic y Iacoviello,2009).

Mientras que su capacidad técnica es baja debido a las tareas realizadas en los procedimientos estandarizados, que se ejercen en las funciones administrativas clásicas, un claro ejemplo los ministerios. La burocracia administrativa también toma relevancia en los organismos de gobierno central que se encuentran sujetos a normas generales, que regulan el empleo público y establecen carreras administrativas (Zuñanic y Lacoviello,2009).

La burocracia administrativa presenta algunas características singulares a resaltar, ya que constantemente se ve afectada dado los intereses políticos, ya que impide que esta sea racional, jerárquica y sobre todo respete una estructura meritocrática, todo esto influye en el desempeño del funcionario al ejecutar las actividades administrativas (Zuñanic y Lacoviello,2009). Cuya finalidad es fomentar la competencia profesional y este a su vez logre los resultados basados en orientación y capacitación, que mejoren el desempeño a pesar de las problemáticas políticas influyentes.

Es así como se puede concluir que la burocracia administrativa cuenta con criterios formales de mérito que no siempre son utilizados, puesto que el reclutamiento del funcionario se debe a los intereses políticos. Por otro lado, la burocracia profesional mixta nace del diseño organizativo de la universidad moderna que exige una gestión profesional en la docencia y el personal administrativos, compuestos por secretarías y conserjes (Llinás y Solé, 2010).

Así mismo la burocracia maquinal se desarrolla en las organizaciones denominadas maquinales, donde su estructura se caracteriza de procedimientos formales, trabajos especializados, división en la mano de obra que generalmente se divide en agrupaciones, para lograr la funcionalidad, se hace presente dentro de empresas grandes que cuentan con madures (Mintzberg,1989). Frecuentemente se representa en gobiernos, organizaciones de control y seguridad que cuentan con procesos de planificación y con programación estratégica eficiente, fiable, precisa y coherente.

En relación con lo antes expuesto, la burocracia maquinal, se basa en la reglas y normas que emanan de la organización, dado que el poder se encuentra centralizado en la estructura administrativa, las burocracias que cuentan con antigüedad mantienen una organización y un esquema ampliamente desarrollado y formalizado, donde las jerarquías influyen en el funcionamiento de la maquinaria burocrática (Mintzberg,1989).

Todas estas observaciones se relacionan con la burocracia sindical que nace de las necesidades de los trabajadores (obreros), en el movimiento sindical, donde la burocracia de éste se basa en los procesos weberianos, delimitando a la burocracia como una técnica, con una estructura personal, que permite la realización de las actividades de una institución privada o pública.

Habría que decir también que la burocracia sindical surge como expresión de la continuidad de las necesidades organizativas de una corporación, cuya función es la lucha por la fuerza de trabajo (Sartelli,2020). Cabe mencionar que el sindicato burocratizado al paso del tiempo se vuelve representativo, en donde se requiere de un modelo que controle las condiciones mediante un instrumento, en el cual los obreros se vean representados frente a los patrones, con mecanismos que impidan la dominación de primeros sobre los segundos

La influencia del poder en la burocracia sindical, se debe a las alianzas establecidas por los burgueses y burócratas, con la finalidad de garantizar el dominio social mediante la extracción de la clase obrera (Sartelli, 2020). Dado que el burócrata, se distingue por ingresos muy elevados mediante salarios y prestaciones, las cuales pretenden evitar la denominada corrupción.

De esta forma la neutralidad que debe existir entre la burocracia sindical frente a la política, se caracteriza por la limitación y la gestión del valor de la fuerza de trabajo, ya que se exige una regulación del Estado en las relaciones entre lo capital y lo laboral, esto coloca a la burocracia sindical en un estancamiento en las relaciones con el poder político. Por tanto, el surgimiento de la burocracia sindical como ya se mencionó, surge de las necesidades de los obreros frente a los dominantes o patrones, a fin de garantizar una organización sólida e independiente, con la finalidad de conseguir mejores condiciones dentro del ámbito laboral (Sartelli,2020).

Para lograr la comprensión acerca de las distintas postulaciones de la burocracia y continuando con las tipologías de la ya mencionada, es importante analizar la burocracia marxista, en la cual Marx, 1980 en la obra de Piva,2012:28, señala su posición en:

La elección popular de todos los funcionarios públicos, su rotación y revocabilidad, la asimilación de su nivel de vida al de un obrero promedio y, como concepto central, la subordinación de toda la estructura de gobierno compuesto por órganos creados con arreglo a un plan de división sistemática y jerárquica del trabajo.

Es decir que la burocracia vista desde la perspectiva de Marx, indica que los funcionarios burocráticos Gozarán de un estatus superior, en donde la clase dominante vista como un instrumento de poder sobre toda la sociedad burguesa que durante su desarrollo los intereses particulares se encuentran presentes, no obstante, se ve corrompida por los intereses personales (Priva, 2012).

Dado que para realizar el estudio de la burocracia Marx, desarrolla su análisis en el Estado moderno ya que, a pesar de sus críticas en el poder gubernamental, sus consideraciones sobre el desarrollo de la burocracia en el sistema administrativo complementan la estructura que esta debe tener (Bonetti, 2000). Es decir, que la burocracia es la auto administración de la sociedad civil, efectuada en corporaciones por encima de la conservación de los intereses de Estado y legalidad.

Finalmente, Marx analiza que los funcionarios públicos y las autoridades colegiadas, se caracterizan por la división de trabajo entre los individuos, propone que se debe demostrar la capacidad para actuar en los asuntos de gobierno, ratificando los puestos mediante la realización de un examen que determine la distribución de los cargos, que se dividen para atender los asuntos de gobierno.

En otras palabras, el arriesgar la vida del denominado espíritu corporativo, compromete la existencia de las corporaciones, y mediante la salvación de este permite que la burocracia continúe (Bonetti, 2000). Es así como la burocracia, es el Estado que se encuentra formalizado, debido a los fines reales que se presentan, donde se identifica que dentro del entorno administrativo la burocratización y el Estado han fomentado la conciencia creciente dentro de la administración en la época moderna.

Considerando que las ya descritas perspectivas de cada uno de los pensadores acerca de cómo se visualiza la burocracia, todos se relación en que el principal autor que define a la burocracia moderna mediante leyes u ordenamientos administrativos donde la estructura gobernada burocráticamente se reparte entre los deberes oficiales (Weber,1991).

Para comprender el análisis sobre la burocracia desde el punto de vista de weber, es importante comenzar con su obra "Economía y Sociedad", donde se plantea como el poder puede lograr ser obedecido. Puesto que la obediencia o quien sigue las ordenes lo hace como si influyeron en su comportamiento, es decir quien obedece acepta el mando, considerando que la obediencia es considerada dentro del aparato administrativo (Abellán, 2020).

Dicho de otra manera, al acostumbrarse a recibir órdenes o mediante movilizaciones de interés material, como lo son los salarios fijos, en caso de desobediencia se establecen castigos dados la dependencia en la que se ven inmersos. Lo dicho hasta aquí se relaciona en el comportamiento de la burocracia, dado que es importante mencionar que la burocracia al contar con un gran impacto en las organizaciones políticas, religiosas, empresariales, capitalistas, partidistas y en el ejército, se debe a las necesidades de organización, que se hacen presentes en cada uno de los ámbitos mencionados (Abellán, 2020).

Cabe aclarar que debido a la organización y operación dentro de la administración y citando a Weber en la obra de Telles, 2009, la burocracia, en la actualidad forma parte del lenguaje cotidiano en las administraciones, sobre todo en las organizaciones públicas, debida a la carencia que existe dentro de su implementación. Por lo que, de acuerdo con Weber, la burocracia se define como un instrumento de dominación, que surge por necesidades históricas para la administración del Estado, que busca favorecer a la sociedad en general por su parte positiva y en lo negativo con la posición que perpetua el control y dominio de los gobernados.

Cabe mencionar que para que la burocracia funcione de acuerdo con los estatutos de las organizaciones administrativas en especial las del Estado, requieren de una serie de puntos, los cuales tienen como objetivo atender las necesidades de la sociedad y así lograr el cumplimiento de metas con desempeño y profesionalismo en las tareas administrativas asignadas.

### **1.1.1 Características de la burocracia desde la perspectiva de Max Weber**

Avanzando nuestro razonamiento, para comprender la estructura de la burocracia moderna desde el punto de vista de Weber, son considerados tres puntos importantes a mencionar para la correcta función, consistentes en objetivos gubernamentales, una autoridad que ejerza ordenes necesarias en la ejecución de deberes y el cumplimiento, ejercidos mediante derechos y normas correspondientes (Weber,1991).

La burocracia constituye normalmente una excepción mas no una regla histórica, por lo que se refiere que dentro de las formaciones políticas, el gobernante es el encargado de ejecutar y accionar ante disposiciones de relevancia, sin embargo,

para lograr la correcta ejecución este, dispone de administradores personales que se encuentran comisionados de forma temporal, cuya utilidad se enfoca en la atención a las problemáticas suscitadas, donde cada uno deberá contar con la capacidad para obtener el resultado esperado (Weber, 1991).

Considerando que, para la obtención de resultados, es importante contar con principios de jerarquía, donde los funcionarios superiores ejercen control ante los funcionarios inferiores. En palabras de Weber.1991, esta estructura burocrática es encontrada dentro del entorno administrativo ya sea en el ámbito privado o público, mediante procedimientos administrativos logra una repartición en las decisiones a favor de la autoridad superior.

Las actividades administrativas del Estado, son totalmente diferentes a las de la administración privada, puesto que administrar un cargo implica una total preparación y experiencia. Es así como el funcionario debe efectuar las actividades en una jornada laboral fija, en la que su conocimiento técnico basado en jurisprudencia y administración pública o de empresas, demuestre las habilidades que lo hacen acreedor al puesto como funcionario.

Teniendo en cuenta que el desempeño de un cargo se convierte en una profesión, donde la capacitación tiene como objetividad brindar al funcionario el conocimiento necesario para efectuar las actividades, durante un largo periodo. La ocupación de un cargo no es vista como una fuente de explotación como en la Edad Media, en el Estado moderno este se debe a la aceptación de un deber particular en donde la lealtad a la administración se percibe en una existencia segura (Weber, 1991).

Explorando un poco las características con las que debe contar un funcionario se puede enunciar en primera que el “burócrata puro”, llega a ser nombrado por una jerarquía superior, aunque hay que aclarar, que para el caso público el ser elegido por los gobernados no lo convierte del todo burócrata. En segundo lugar, la posición del funcionario se considera vital al menos en las burocracias publicas debido a que con frecuencia las estructuras se asemejan y por ende al fijarse garantías legales contra un despido o traslado tienden a asegurar sus lugares (Weber, 1991).

En tercer lugar, el funcionario cuenta con una compensación o bien un sueldo, regularmente establecido, mismo que brinda, seguridad, pensión para la vejez, sin embargo, en el sueldo este será calculado mediante un tabulador que dependiendo el estatus o según la categoría en la que se encuentre el funcionario será el monto

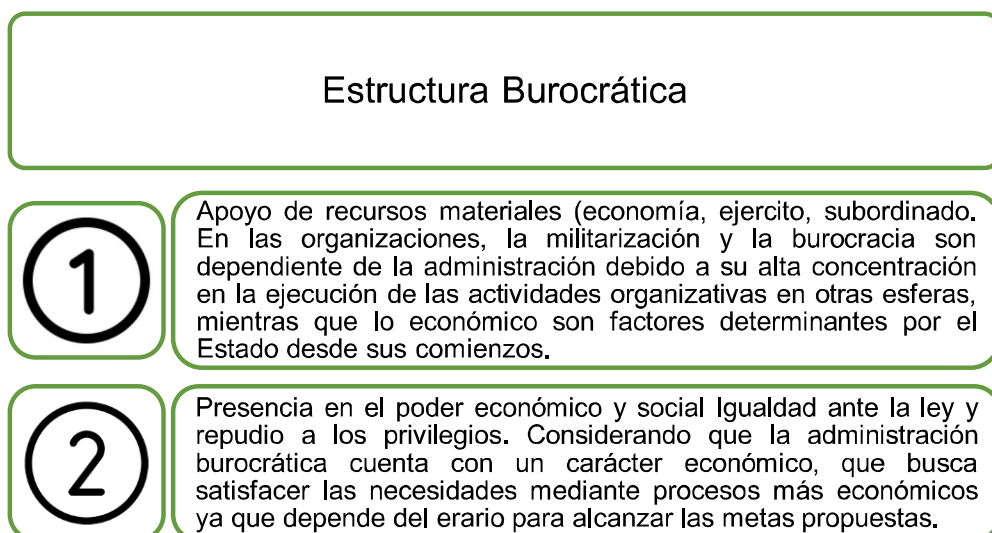
asignado, dentro del estatuto la antigüedad cobra influencia, debido al desempeño demostrado en un periodo determinado (Weber, 1991). Finalmente, el funcionario tiene la posibilidad de ejercer una carrera dentro del orden jerárquico, aunque en el servicio público no se visualiza como en el ámbito privado, ya que muchas veces las certificaciones no son tomadas en cuenta en los altos cargos políticos.

El rol del funcionario, es sumamente importante, debido a que, sin él, el desarrollo de las tareas administrativas dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas no estarían guiadas, y por tanto se vería afectada la estructura burocrática, ya que las metas a base de los conocimientos son esenciales. Cabe mencionar que las tareas en el entorno de la política o bien en el Estado moderno, se ven influenciadas debido la estructura burocrática, puesto que entre más grande la potencia del Estado más se necesita de ella para alcanzar los objetivos.

En otras palabras, la tendencia burocrática, se encuentra influenciada por las necesidades que surgen de la creación de ejércitos, dada la complejidad que demandan las civilizaciones, provocando así una burocratización, que se encuentra condicionada por políticas de poder (Weber, 1991)

Razón por la cual, la técnica de la organización burocrática depende de un mecanismo, basado en precisión, certidumbre, subordinación, continuidad y conocimiento de los archivos. Sirva como muestra el esquema 1: Estructura Burocrática (Weber. 1991). Con el que se menciona que la burocracia planificada es superior en las formas de administración, ya que el trabajo burocrático se convierte en un entretenimiento y constantemente suele realizarse con lentitud cuando no se encuentra vinculado con esquemas, ya que al ser menos centralizado el trabajo burocrático depende de menos superiores.

**Esquema 1: Estructura Burocrática**



**Fuente: Realización propia, Weber, 1991**

Lo dicho hasta aquí supone que se puede determinar que la burocracia está constituida en sus cimientos por lo social que hasta cierto punto es difícil de destruir, ya que el medio de transformación se da por las comunidades y la sociedad, que como un instrumento de poder garantiza la importancia en el control del aparato burocrático. Finalmente se considera que el Estado moderno se ve sometido por la burocratización, misma que retomada por Weber, 1991, se considera como un instrumento de precisión que está al servicio de los intereses de dominación bastante diversificados, exclusivamente políticos, así como puramente económicos.

Por esta razón el poder de una burocracia en la estructura organizacional de la política, experimenta un poder más efectivo al servicio de hombre, ya que al controlarlo este determina que tanto puede formar dentro de la esfera social. Consecuentemente, se debe mencionar que la burocracia política incorpora la idea del secreto oficial, que es definido como un invento burocrático que se defiende fanáticamente y trata de justificar los criterios del poder (Weber, 1991).

Así mismo la estructura y las características que propone Max Weber sobre la burocracia son esenciales en el desarrollo de la administración, ya que su obra, plasma los instrumentos que se necesitan para mejorar las acciones del Estado, al regular los aspectos económicos, jurídicos y militares, efectúa los procesos de racionalización económica y política.

Donde los funcionarios mantienen una posición dentro del sistema administrativo, que debido a los rangos este logra la efectividad de las actividades y asuntos burocráticos. Como conclusión, la burocracia es una construcción de los intereses políticos administrativos, en los que a raíz de las necesidades históricas previstas en el Estado buscan el favorecer a la sociedad en general, misma que mediante la correcta toma de decisiones por profesionales sujetos a este, mantendrán el desempeño necesario, para el alcance de metas predispuestas por el Estado en donde el control y el dominio de los gobernados se vea regulado.

## **1.2 Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional (D.O), ha sido considerado como instrumento de incremento de eficiencia organizacional en la actualidad, como ejemplo la integración de los nuevos colaboradores les sea de utilidad en los procesos básicos (Hernández.

J *et al.*, 2011). Ya que no solo es un espacio de trabajo, ni funcionalidad complicada, sino que es considerada como de manera análoga como un organigrama o bien un cuerpo con el cerebro, con la que se pretende el cumplimiento de las metas fijadas en las organizaciones.

Dado que las organizaciones procesan información con la finalidad de crear nuevos conocimientos que fomenten el aprendizaje, puesto que el correcto rol de la dirección, es asegurar la aplicación y la ejecución del conocimiento o bien asegurar que el colaborador acate las indicaciones y continúe el desarrollo de las actividades, de acuerdo a los procesos, puesto que es considerada como un conjunto de recursos, en el que el conocimiento es uno de los más importantes desde cualquier perspectiva, en el sector privado o empresarial ha creado la posibilidad del diseño e implementación de nuevos modelos (Sánchez. G, 2009).

En las organizaciones, la inteligencia corporativa se caracteriza por la posesión de información y conocimiento, contando con procesos de información orientados a los resultados de las organizaciones, para que cuenten con creatividad y en muchas ocasiones con astucia, en la que el desarrollo cognitivo juega un papel de importancia en la transformación de valores, conocimiento de clientes, proveedores y otros socios, ya que el recolectar información, complementa los cambios y el desarrollo en el ambiente interno y externo (Sánchez. G, 2009).

Las organizaciones al contar con mesas directivas, buscan que los ejecutivos sean capaces de recuperar y evaluar información necesaria, que fundamente la toma de decisiones en relación a los objetivos y metas organizacionales previstas (Sánchez. G, 2009). Señalando que es crucial el constante desempeño y mejora en los procesos, puesto que cuando las organizaciones caen en lo rutinario se enfrentan a un gran obstáculo, perjudicando el alcance de los conocimientos necesarios en el desarrollo de las funciones.

Además de generar una limitación de la capacidad cognitiva, a través del manejo de información mal formulada, misma que se puede entender como que las personas recopilan información para tomar decisiones, sin embargo, esto repercute dado que no la utilizan, solicitan informes, pero no les dedican la atención necesaria o una lectura prudente, creando así una distorsión de la utilización de la información (Sánchez. G, 2009).

Hecha esta salvedad, se puede mencionar que la palabra organización es definida como un instrumento y es considerado como una segunda etapa del proceso

administrativo, el cual representa a un cierto colectivo de personas que persiguen un objetivo o meta en común, ya que como característica de este se debe a un cierto número de personas que unidas cuentan con un fin en común, claro ejemplo una sociedad organizada o una organización social (Hernández. J *et al.*, 2011).

En otras palabras, la organización es una acción de disponer o bien regular, situada en el enfoque de las ciencias administrativas, vista como la coordinación de actividades de todos los individuos integrantes de una empresa, cuyo objetivo es lograr aprovechar todos los elementos a su alcance como lo pueden ser técnicos y humanos en la realización y cumplimiento de metas de la propia empresa (Hernández. J *et al.*, 2011).

En este tenor de ideas, se considera que las organizaciones modernas han tenido como resultado un desarrollo, dado la evolución social, de la mano de la innovación técnica, dejando atrás los viejos paradigmas y dando paso a nuevos, los cuales den lugar a una corriente crítica de la organización tradicional, contando con nuevos enfoques de cambio, como el del desarrollo organizacional, el cual permite y facilita la satisfacción y desenvolvimiento del individuo dentro de la organización.

Además, que permite un alto desempeño en la convicción y desempeño de acciones en busca de lograr los resultados planeados, superando normas y estándares ya fijados contando con una repercusión en la calidad de vida de las personas, grupos y la sociedad (Hernández. J *et al.*, 2011). La organización se puede mantener siempre y cuando las empresas no desaparezcan, ni desarrollen las fortalezas, los conocimientos y la creatividad que sea necesaria para superar los retos a los que se enfrenten.

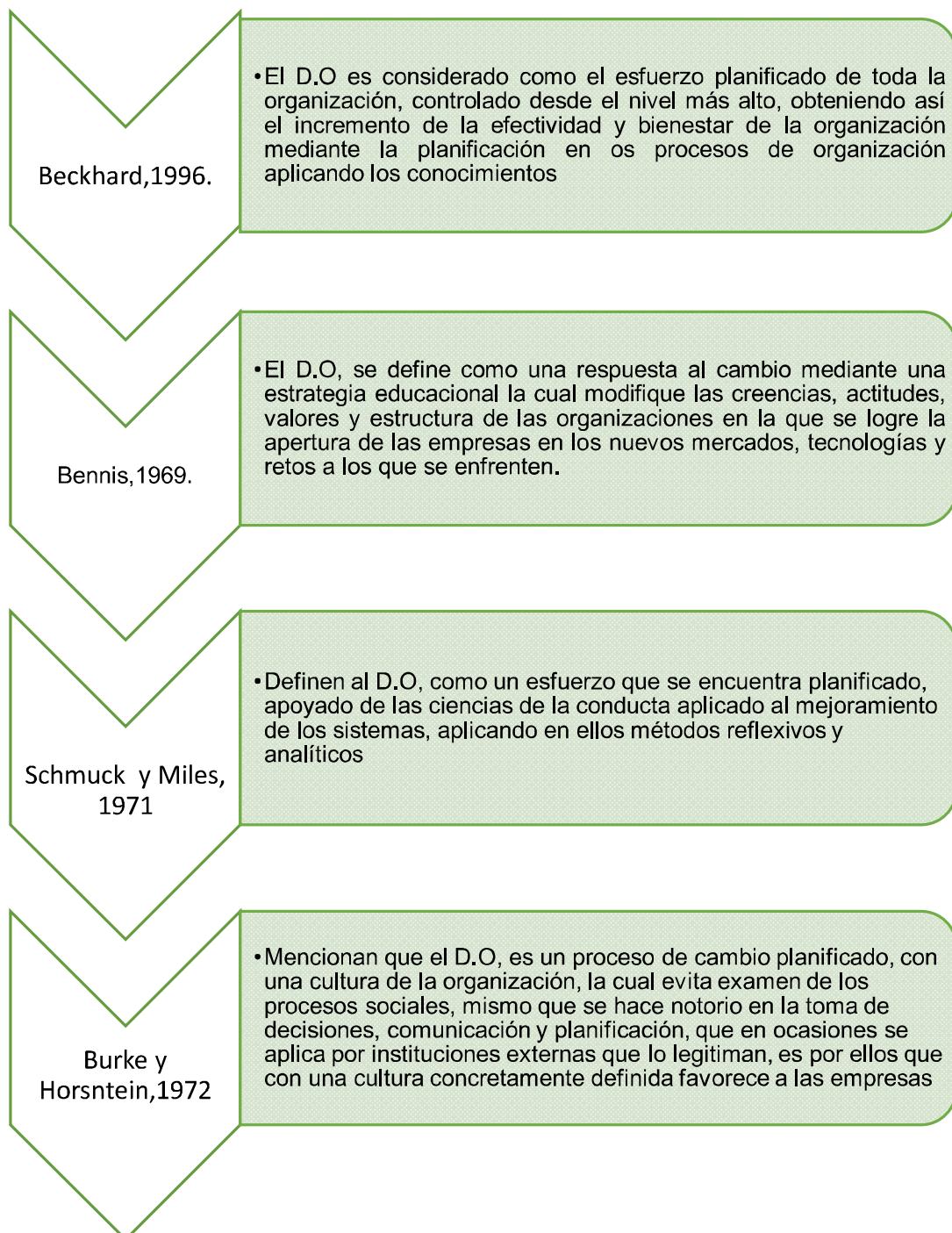
Cabe mencionar que el D.O. en su apartado teórico es definido como un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente en el que se desarrollan, orientado en proporcionar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en habilidades, destrezas y sobre todo en las competencias, teniendo impacto en el pensamiento administrativo desarrollándose en las organizaciones, en la cultura y en busca de un cambio (Sánchez. G, 2009).

Se debe agregar que el D.O, implica todo aquel estudio de los procesos sociales, que se desarrollan dentro de una empresa, cuyo objetivo es ayudar a los miembros en la identificación de obstáculos, que impiden trabajar con eficacia en grupo, así como en la toma de medidas que optimicen la calidad de sus

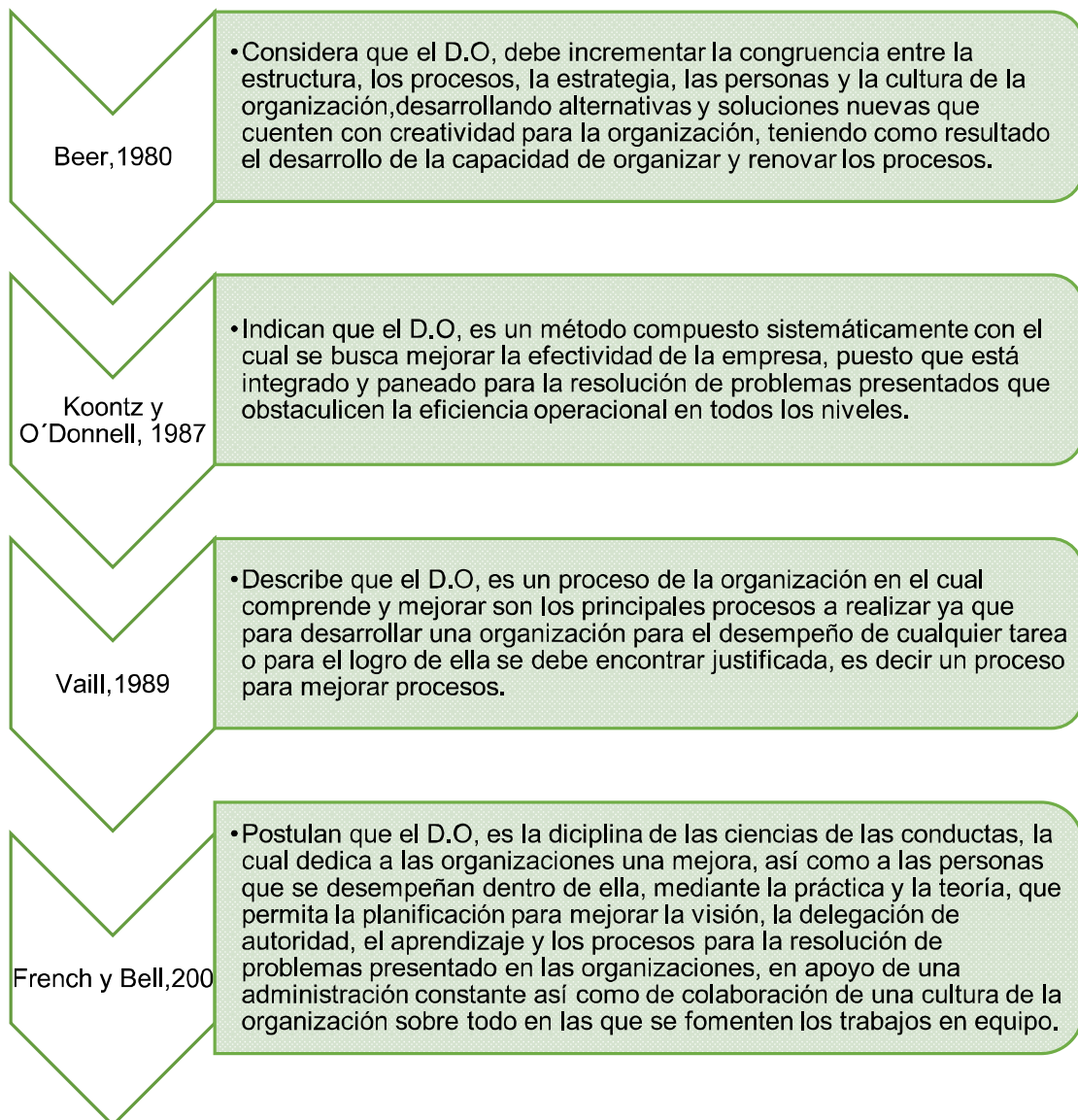
interrelaciones, considerando que debe avanzar de manera positiva, logrando exitosamente el cumplimiento de objetivos de las empresas (Guízar. R,2008).

Otro rasgo del D.O, es que se considera como una opción de cambio y planificación, que marca una pauta de lo que se debe hacer en una organización para que sobreviva en el alcance del éxito, a continuación, en el esquema 2: Definiciones de Desarrollo Organizacional, se ejemplifica las posturas de los distintos autores enunciados:

### Esquema 2: Definiciones de Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración propia, Hernández. J et al., 2011



Fuente: Elaboración propia, Hernández. J et al., 2011

Lo dicho hasta aquí supone que el Desarrollo Organizacional, se basa en primer lugar en la innovación, ya que es constante los cambios y las necesidades que se observan, así como las demandas que constantemente incrementan por parte de la misma sociedad, en la cual lo que se busca es la atención y solución. En segundo punto la creatividad, que juega un papel de suma importancia, al contar con colaboradores que asuman el compromiso y la libertad de expresar sus puntos de vista, logran fortalecer el cambio en los procesos, generando así resultados en las empresas.

Si bien es cierto que el termino D.O, tiene más presencia en el ámbito privado, también se debe considerar que, en las instituciones públicas, tiene presencia ya que es necesario contar con una estructura, la cual mediante la planificación y fijación de

objetivos logren el cumplimiento de estos, sin contratiempo algún, contando con la preparación y sobre todo con el compromiso administrativo y no político, como es muy notorio dentro de las instituciones gubernamentales actualmente.

Agregando, que el proceso por el cual, la organización decide tomar la evaluación de conductas, valores, creencias y actitudes de la gente, se debe al cambio que caracteriza al D.O, el cual, mediante diagnósticos, busca un cambio de cultura organizacional, alcanzando altos niveles de productividad y eficiencia.

Comprendiendo que la capacidad de una organización, es motivar a sus empleados, demostrado que el administrador comprende la importancia de trabajar con diferentes tipos de personas, en cuanto raza, genero, nacionalidad y sobre todo en el pensamiento (Hernández. J *et al.*, 2011). Contando con valores, los cuales aprendidos de las relaciones interpersonales demuestren tanto internamente como externamente que asimilan la organización y mecanismo de socialización, teniendo, así como resultado una madurez en su cultura que sea notoria.

En conclusión, el D.O. debe contar con una estrategia educativa, o bien con conocimiento, que de forma planeada sea ligada con el cambio, el cual tiene presencia dado las exigencias de las organizaciones con las que se busca satisfacer o plantear que rumbo tendrá la organización, problemas de crecimiento, así como de identidad y revitalización, o en su defecto con problemas que afecten la eficiencia organizacional.

En la que los principales autores en el cambio, son el personal que implementa los programas, desarrollando la organización, puesto que comparten la relación cooperativa entre ellos, mediante metas y objetivos que buscan el mejoramiento de la capacidad interpersonal, así como la transferencia de valores y comprensión entre los grupos.

En la cual el administrador debe ser capaz de guiar a un grupo de individuos en la obtención de resultados, contando con preparación académica y de experiencia, puesto que es importante contar con personal capacitado y con conocimiento en el área, para la resolución de metas y alternativas que guíen el éxito a las instituciones, así como a las empresas.

### 1.3 Profesionalización en la administración

La estrecha relación que existe entre administración pública, burocracia y profesionalización, se debe a su dependencia mutua, que se ha hecho presente debido a su importancia para la comprensión y desarrollo tanto conceptual, como estructural de cada uno. Por una parte, la administración encargada de la gestión de los asuntos del Estado, es vista como la autoridad, en la que mediante cada uno de sus departamentos ejecuta las leyes necesarias para la construcción y establecimiento de relaciones con la sociedad, cuyo objetivo es mantener el orden público (Villareal, 2017).

Donde su objetivo de la administración pública, es ser el ente encargado de regular, mejorar y corregir las acciones necesarias mediante una dirección, dicho esto el Estado tiene la responsabilidad implementar mecanismos de profesionalización, que fortalezcan al servicio público de forma eficaz y eficiente, que promueva el crecimiento y desarrollo de los servidores como de las instituciones gubernamentales.

He de mencionar que el concepto de profesionalización se define como la acción y efecto de profesionalizar, es decir, al realizar una actividad convierte al ejecutor en un profesional, que ejerce su conocimiento con relevancia, capacidad y aplicación necesaria en actividades administrativas, de esta forma la profesionalización, constantemente se desarrolla y evoluciona debido a la formación, perfección y flexibilidad con la que se cuenta. (Villareal,2017).

Dicho lo anterior, se puede comenzar con las aportaciones de autores acerca de la profesionalización, como lo es Villareal, 2017, quien indica que, la profesionalización son todas aquellas acciones tendientes a elevar las capacidades de todos los trabajadores, sea cual sea el rol, categoría o puesto que desempeñen, así como la denominación con la que cuente, como lo puede ser una plaza de base o bien de confianza al servicio de un sistema.

En las administraciones publicas la profesionalización produce cambios radicales, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, que atreves de su ética representan seguridad y confianza, en el desempeño de sus funciones. Con respecto a, Castelazo,2007:338 indica:

Las administraciones públicas implican emprender y mantener un sistema con múltiples entradas, procesos y salidas, pues su cristalización pasa por la modificación de las leyes y/o estatutos

orgánicos de aquello vinculado al orden laboral, por la reingeniería permanente de procesos, las especificaciones de la utilización del espacio administrativo, las reglas del gasto corriente en la gestión pública y la corresponsabilidad.

Este autor desarrolla su concepto en la influencia, que se hace presente dentro de la organización de las administraciones públicas, enfocada en los procesos administrativos y la relación existente con la profesionalización. En cuanto a la aportación de Merino, 2006, considera que la profesionalización del servidor público debe ser entendida como la gestión de los recursos humanos, realizada por la función del gobierno, dado que se encuentra sustentado en el mérito de la igualdad de oportunidades, calidad y competencia profesional.

Por ende, la profesionalización, debe contar con los denominados recursos humanos, ya que se han convertido de valor en las organizaciones públicas y privadas, puesto que fortalecen las estructuras de inversión teniendo como base el conocimiento, habilidades y destrezas con las que deben contar para guiar los resultados con credibilidad que legitimen al gobierno.

Cabe mencionar que el funcionario es visto como un recurso humano, ya sea a través del manejo colectivo entre personas físicas, que realizan tareas, en busca del bienestar social, mediante la atención de los asuntos públicos, ya que todas las personas que trabajan en el gobierno sea cual sea su labor adaptan el título de servidor público, es así como la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, se construye de etapas donde el reclutamiento que es seleccionar a candidatos potencialmente calificados para ocupar tanto la etapa de la capacitación y como de evaluación, cuentan con el fin de estimular o juzgar el valor de la excelencia en las cualidades de las personas (Villareal,2017).

Teniendo en cuenta que al tratarse de un proceso en el cual existe la especialización, la experiencia y competencias, son cualidades del proceso de reclutamiento, asentados por acuerdos remunerados. Con ello la institucionalización del sistema profesional, produce un impacto sobre todo en las administraciones municipales, ya que se sustenta con leyes y normas que exigen el ingreso de servidores públicos, ya que se busca la autonomía y personal calificado para el desempeño.

Así mismo Eleuterio, 2015:145, define que:

Mientras exista colaboración interinstitucional para compartir todos los esfuerzos que se realicen; en un sentido de previsión estratégica, debe considerar la formación y desarrollo integral y su aportación inmediata en el campo en que cada uno se desempeñe.

Su postura en los sistemas de la administración es en la orientación de servidores públicos, capaces de desempeñar tareas con innovaciones administrativas acompañado de tecnología, para fortalecer las habilidades con valores éticos que permitan atender las demandas de la sociedad, y la correcta elaboración. Finalmente, Uvalle,2000:42 aporta que:

La profesionalización es un conjunto de procesos que se inducen y se estimulan para que el desempeño de la acción de gobierno sea más consistente, alude a condiciones de trabajo institucional que implican una mejor calificación de las aptitudes profesionales, considerando el mérito la imparcialidad y la calidad del trabajo sean las ventajas del servicio abierto y competitivo, y que en él se visualiza de modo institucional un plan de carrera.

El ejecutar un plan de carrera institucional presenta un impulso para los administradores en el aumento de su calidad, eficiencia, transparencia, mejorando la economía con aspectos necesarios para la administración pública. Retomando las posturas de los autores, se puede determinar que hablar de profesionalización se refiere a un proceso de la administración, dado que la experiencia y el conocimiento, forman perfiles al momento de reclutar personal en las organizaciones, donde la competencia en sus habilidades y su desempeño son factores de permanencia dentro de ella.

Habría que decir también que, la profesionalización del servidor público es fundamental para el mejoramiento constante del servicio público en el Estado, donde los contextos políticos, sociales y económicos de un territorio determinado toman relevancia debido a las necesidades que presentan. Es así como la implementación de la profesionalización pretende garantizar la calidad y fortalecer las capacidades administrativas y profesionales de los servidores públicos, relacionados con la burocracia moderna para la atención necesaria.

Por tanto la profesionalización de los servidores públicos, basada en la doctrina de Weber y que de acuerdo con Villareal, 2017, cuenta con una organización que depende de estructuras jerárquicas, que determinen las funciones a realizar y dimensionar de los servidores o funcionarios dependiendo de la inteligencia y percepciones propias, aclarando que cada cargo no solo necesita desarrollo de

competencias y técnicas, si no de una interpretación de política que contribuyan en el funcionamiento del gobierno, donde la democracia es un factor clave dentro de ello.

Cabe recalcar que es de suma importancia que, dentro de la administración pública, se cuente con personal capacitado y orientado en formas de trabajo, y con desempeño necesario que contribuyan en la existencia de los gobiernos liderados por la innovación dentro de la administración (Villareal,2017). En otras palabras, la profesionalización es un imperativo de la administración, debido a su impacto en el desarrollo de las personas e instituciones que dentro de las transformaciones buscan aportar una mejora en ella.

Conviene subrayar que pese a los cambios en los regímenes políticos y en las organizaciones administrativas el Estado y la burocracia han direccionado el que hacer de los intereses que se hacen presentes. Por lo que Uvalle, en la obra de Villareal, E.2017 indica que la razón del Estado se basa en los incentivos a la gobernabilidad que constituye el desempeño del gobierno, teniendo así rendimientos políticos superiores con eficiencia en la administración pública.

Como resultado se puede determinar que los elementos esenciales en el estudio de la profesionalización en una República o Estado donde debido a los grupos de personas relacionadas entre sí crean una dependencia ante ciertas instituciones gubernamentales lideradas bajo un poder (Villareal,2017).

Lo dicho hasta aquí supone que la administración pública surge como un medio para cumplir con los fines planteados por la política, ya que al tener presentes antecedentes históricos, legales y sociológicos permiten configurar su estructura, donde la preparación representa el objetivo vital de la administración. Ya que se centra en el sector social cuya finalidad es producir condiciones que faciliten la continuidad en la creación de metas y planes que les permita el desarrollo las capacidades de los funcionarios.

Se debe agregar que cada municipio cuenta con características que logran diferenciarse de los demás, en cuanto a las necesidades de la sociedad, culturas y espacios, aunque no siempre serán iguales las problemáticas que se lleguen a suscitar. Sirva de ejemplo un modelo en el cual los mismos servidores adscritos a los municipios de la entidad federativa se sometiera a la aplicación de una ley, en la cual se regulará en base a la capacitación y preparación en los tres años de gobierno.

Con el objetivo de entablar credibilidad en los servidores públicos la cual aplicaría en una buena toma de decisiones para la comunidad y existiría reciprocidad

en la confianza administrativa. Sin duda existe una complejidad dentro de lo que se pretende en la administración con la profesionalización dado que a nivel municipal la cuestión de ingreso en los servidores empieza de cero debido a que no hay continuidad ni constancia para el manejo y toma de decisiones, esto hace que la administración en el ámbito municipal se desarrolló con baja calidad en sus servicios y con ello una mala organización en su administración pública al comienzo de una nueva.

El servidor público si bien es un prestador de servicios en representación de la ciudadanía, cuyo propósito es mejorar la calidad administrativa en un ambiente transparente que lograra gracias a la rendición de cuentas, considerando el servicio de carrera o la profesionalización son medio para lograrlo. Ahora bien, no se debe omitir que últimamente la política se ha convertido como un medio para la inserción en la administración pública, es por ello que las lealtades son esenciales en el desempeño de las funciones administrativas ya que se debe generar confianza y calidad dentro de las instituciones para brindar legitimidad al gobierno.

Finalmente, el evaluar a los funcionarios, servidores públicos y empleados públicos los cuales mediante la administración pública son regulados dado sus funciones y responsabilidades con la que cuentan en el desempeño de las actividades administrativas. Son piezas claves en lograr exigir las mejoras ya que como en el bando municipal o el plan de desarrollo municipal la sociedad exige cada vez mejores gobiernos con calidad en el brindar un servicio.

### **1.3.1 Tipologías de profesionalización**

La profesionalización en la administración pública en el caso de los municipios es importante para el Estado puesto que sus formas de estructura, cultura y posición administrativa usan para llevar a cabo el beneficio de las necesidades de las localidades afectadas, donde influye la vida política, social y económica, cabe aclarar que en estos contextos conforme el tiempo transcurre las demandas en los servicios crecen. Esto quiere decir que la importancia de profesionalizar las administraciones públicas es necesaria para el desarrollo dentro de las instituciones públicas de cualquier nivel, a fin de garantizar las necesidades gubernamentales.

Se debe agregar que para lograr un buen desempeño administrativo se debe contar con la formación de los servidores públicos en el desempeño y la búsqueda de

las estructuras en lo administrativo. En sus distintos niveles se busca modernizar los sistemas administrativos en la actualidad, ya que si se conservan modelos antiguos no existiría progreso y la calidad sería de carente para ejecutar las actividades.

En la administración pública se cuenta con una prioridad la cual determina el bienestar de la sociedad donde las decisiones tomadas por los servidores públicos fortalecen la interacción y acercamiento con confianza y credibilidad ante el gobierno dentro de los municipios o en el ámbito federal. Con respecto al cómo se deberá alcanzar los estándares de confianza en las administraciones públicas se deben emplear dinámicas con profesionales, en la que se actualicen y planean la ejecución de los objetivos.

Se debe agregar que para lograr que exista confianza en las administraciones públicas se deben emplear dinámicas profesionales que beneficien a los tipos de sistemas que se efectúan en los municipios, puesto que se ha modernizado la cultura, lo político y económicos que depende del grado organizacional de cada gobierno incluyendo demandas de servicios públicos presentados ante las direcciones como ya se ha mencionado.

Para comprender mejor el impacto en los sistemas de organización administrativa es importante analizar las características sobre su implementación en cada país en términos de política, reclutamiento y la selección, evaluación del desempeño, misma que se detallan en la tabla 1: Organización administrativa.

**Tabla 1: Organización Administrativa**

	Nueva Zelanda	Australia	Chile	México	Argentina	Perú
<b>Segmento o directivo</b>	Chief Executives Senior Management	Senior Executive Service.	Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).	Servicio Profesional de Carrera.	Cuerpo de Administradores Gubernamentales.	Cuerpo de Gerentes Públicos.
<b>Norma y año de creación</b>	1988 Senior Executive Act	1987 Australian Public Commission. 1999 Public Service Act.	2003 ley de Nuevo Trato Laboral	2003 ley del Servicio Profesional de Carrera. 2007 reglame	1984 decreto 993, Creación del Cuerpo de Administradores	2008 decreto Legislativo 1024, Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos

					nto de la Ley	Gubernamentales	
<b>Dimensión</b>	32 Chief Executives 1000 Senior Managers.	3.000 Senior Executive Servants	980 cargos de "exclusiva confianza" de implementación (excluye cargos que diseñan políticas públicas).		Abarca todos los cargos de conducción y mandos medios del gobierno federal (36.000 cargos aprox.).	160 puestos (incorporación suspendida).	140 puestos (total planificado: 350).
<b>Modalidad de contratación</b>	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Cuerpo permanente (sujeto a buen desempeño) combinado con contrataciones por tiempo determinado.	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Contrato permanente dentro de un cuerpo profesional transversal con doble dependencia. Área de Función Pública, institución de destino asignada tareas.	Contrato dentro de un cuerpo profesional transversal. Permanencia sujeta a demanda efectiva de las instituciones y al desempeño. Financiamiento conjunto (área rectora + institución).

<b>Contexto de la reforma</b>	Crisis macro. Diagnóstico de sobredimensionamiento del Estado.	Crisis macro. Diagnóstico de sobredimensionamiento del Estado.	Escándalo de corrupción en el gobierno de Lagos “MOPGat e” acelera aprobación del proyecto, que estaba en gestación	El PAN llega al poder después de décadas de gobierno del PRI.	Primer gobierno democrático (Alfonsín, partido Radical) postdictadura.	Se retoma el impulso para la profesionalización, ante la falta de reglamentación de la Ley Marco de Empleo Público de 2004.
<b>Objetivos</b>	Eficiencia. Flexibilidad. Transparencia	Eficiencia. Flexibilidad. Transparencia.	Despolitización de segmento directivo. Transparencia	Renovación de cuadros directivos. Legitimidad y transparencia.	Masa crítica para democratización e innovación del Estado. Legitimidad y transparencia. “Bisagra” entre políticos y burócratas	Agentes de cambio e innovación. Esquema transitorio (se aspira a concursabilidad general).
<b>Área rectora</b>	New Zealand State Service Commission	Australian State Service Commission.	Dirección Nacional del Servicio Civil. Ministerio de Hacienda. Consejo para la Alta Dirección Pública.	Secretaría de la Función Pública. Consejo Consultivo SFP.	Secretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de ministros.	SERVIR Perú.

**Fuente: Elaboración propia, Lacoviello, Llano, et al. 2012**

Para ilustrar la tabla se comenzará explicando acerca del modelo y esquema de Nueva Zelanda en su gestión pública, ya que sus procesos y reformas implementadas dentro del servicio civil, en la que se formalizó la ampliación de incentivos provenientes del sector privado, con la finalidad de incrementar la efectividad, eficiencia y transparencia en la administración pública logradas en los cambios de la State Service Act, cabe mencionar que dentro de este programa el descentralizar a la agencias que influían en las decisiones de los recursos humanos, sin embargo dentro de las denominadas altas direcciones esta cedió a los ejecutivos libertad sobre la gerencia (Lacoviello, Llano, et al. 2012).

De modo que los procesos de aplicados a las reformas en el servicio civil hacia las agencias lograron preservar un rol central entre los valores y el comportamiento en los servidores públicos, en donde se llevó a cabo la planificación y estrategia. Por lo que podemos determinar que el State Service Act, se caracterizó por un reclutamiento en personal que contará con habilidades en investigación y experiencia, procesos en el reclutamiento de personal como entrevistas personales, monitoreo de contratos en donde se negociaban las remuneraciones.

Con el fin de promover estrategias, responsabilidades que fueran demostradas, debido a las formaciones de líderes y gerentes que contarán con cualidades, diversidad y calidad al atender las necesidades de sector público que acreditara su posición dentro de las organizaciones privadas y gubernamentales. Similarmente en Australia la principal causa que impulso el proceso de reforma se dio debido al modelo macroeconómico y la gestión pública, donde el Estado al ser amplio sumamente centralizado contaba con múltiples funciones orillaron a la ejecución de un sistema de servicio civil como uno de sus principales objetivos (Lacoviello, Llano, et al. 2012).

A diferencia de Nueva Zelanda en Australia se descentralizaron las funciones financiadas de la administración personal, en la que el poder y la flexibilidad mostrada por los jefes de agencias requerían de una rendición de cuentas más firmes. Razón por la cual la administración pública retomó valores de igualdad en oportunidades, imparcialidad y flexibilidad, mismos valores que fijarían un código de conducta, para todo aquel que desempeñara actividades de administración pública.

Uno de los principales objetivos de Australia fue el desarrollo de crear una alta gerencia pública cuyo efecto dio comienzo al Senior Executive Service (SES) en 1984

ya que asigna la función de promover que las agencias cuenten con profesionales y, habilidades de gestión con las cuales se pueda estimularan cooperación entre agencias promoviendo el cumplimiento del código de conducta.

Se debe agregar que el Senior Executive Service proponía que los funcionarios tuvieran que ser contratados de forma permanente o temporal, ya que al desempeñar una actividad por un largo tiempo se reflejaría está dentro de ella, su normatividad establecida por mecanismos preveía la selección de acuerdo al desempeño, en clasificaciones de los inferiores en las que causaran incapacidad física y mental se evitarían.

Su proceso de reclutamiento y selección permitía que la agencia determinase si se debía cubrir dicha vacante de forma temporal o la contemplación de implementar el método de selección por meritocracia. Cabe mencionar que su desempeño con los objetivos figuraba en su contrato de trabajado las competencias y el mecanismo que se diseñó de encuestas 360, que diseñadas con la finalidad de evaluar tanto su propio desarrollo como el de sus superiores y del mismo personal se consideraría una herramienta útil para la evaluación de competencias globales.

Los resultados de las evaluaciones eran necesarios para los programas de desarrollo, la finalidad era crear instituciones focalizadas en las necesidades del gobierno y de la comunidad, al grado descentralizar las remuneraciones, los convenios individuales y los salarios compuestos por una base fija serian retomadas en las políticas salariales de la administración central en las que las agencias descentralizadas retomarían las decisiones salariales a realizar.

Por otro lado, el caso de Chile donde su crecimiento y estabilidad macroeconómica, cuya finalidad se centraba en la reducción de pobreza mediante un esquema de modernización sobre la gestión pública fueron considerados un tema de importancia en el gobierno. Es así como en Chile en el año 1994-2000 logró ser tema de agenda política, en la cual se reformo mediante el Comité Internacional de Modernización de la Gestión Pública (CIMMGP) que llevo el proceso con la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), una serie de reformas respecto al servicio de carrera (Lacoviello, Llano, *et al.* 2012).

Se debe agregar que en el caso chileno se tuvo una regulación mediante La Ley del Nuevo Trato Laboral (LNTL), que en apoyo del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), con el que la regulación e incorporación de los funcionarios responderían a la eficiencia y eficacia de sus funciones, de acuerdo con el marco de

las políticas públicas definidas en planes designados por la autoridad (Lacoviello, Llano, *et al.* 2012). A su vez se contaba con una importancia respecto a instrucciones que se recibían puesto que tenían que ser respetadas debido a la jerarquía con la que se contaba, de esta forma los altos directivos perduraban en función 3 años, sujetos al cumplimiento de los convenios de desempeño por los que se regían.

La integración del SADP fomentó un ingreso externo dentro de las instituciones ya que los nombramientos directivos y postulaciones eran consideradas mediante una convocatoria a través de los medios de comunicación masivos como lo son prensa, página web del servicio civil, el diario oficial entre otros. Anudado lo anterior los perfiles para los cargos a cubrir se sometían a aprobación del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), en la que iniciaba el proceso de selección del candidato con mejores atribuciones, dadas las calificaciones de desempeño en las evaluaciones practicadas al aspirante.

Del mismo modo se valoró el estudio sobre las remuneraciones en los sectores público y privados con la finalidad de que las asignaciones fueran proporcionales en los altos directivos públicos y en el sector privado, para determinar así la asignación de un salario fijo para los funcionarios, incluyendo componentes ligados al desempeño. Recalcando que actualmente la formación sobre las licitaciones en programas de altos directivos públicos aún se basa en las reglas establecidas por la DNSC.

Simultáneamente en México en el año 2003 se hizo presente la implementación de un servicio civil de carrera para la administración pública a nivel federal, ya que a través de la ley de servicio profesión de carrera (LSPC) (Lacoviello, Llano, *et al.* 2012). Creó condiciones de organización en la agenda de reformas políticas y administrativas del gobierno cuyo contexto se presentaba en el Partido de Acción Nacional (PAN).

De esta forma la implantación gozó en la igualdad en oportunidades, eficiencia y responsabilidad, donde cada personal sumaría el desempeño de las actividades operativas que garantizarían la estabilidad y la libertad en su designación. La clasificación entre los cargos políticos previamente nombrados por autoridades de nivel medio o de confianza según el caso era conformado por profesionales semindependientes, cuyos cargos eran ocupados por técnicos legales y administrativos.

Cabe mencionar que la decisión y ejecución era determinada debido la Secretaría de la Función Pública (SFP), el Consejo Consultivo, Comités de Selección, Comités Técnicos, encargados del diseño acerca de la normatividad, la gestión de los recursos humanos, capaces de establecer una correcta selección y profesionalización sobre el ingreso del personal, mediante evaluaciones relacionadas a un plan de carrera que entablará los criterios necesarios para su funcionamiento.

Los criterios establecidos en la LSPC, decretaba que cualquier acto de discriminación de cualquiera naturaleza era condenado y no tendría que convertirse en un impedimento para pertenecer a dicho servicio. Como resultado las convocatorias publicadas por los Comités de selección se distribuían anualmente, mismas que eran dirigidas a servidores públicos o a cualquier persona que se encontraba interesada en el ingreso a la vacante propuesta.

De esta forma las convocatorias eran publicadas en el Diario Oficial de la Federación, en sitios de Web, como en el portal electrónico de la SFP, dentro de la continuidad de los procesos de selección en la fase de evolución perfiles se determinaría que las competencias de los directivos contarían con las capacidades técnicas y gerenciales, así como dominio en el tema de asuntos referentes a la vacante, cada comité designado establece las reglas sobre la valoración y puntuación sobre el proceso de selección.

Finalmente, la selección del personal se determinará según los exámenes aplicados de conocimientos y las evaluaciones que cada uno de los aspirantes presento, seguido de la evaluación en el área de recursos humanos que al recolectar las evaluaciones, fungía como el encargado de examinar la experiencia demostrada por cada uno de los candidatos y de esta forma se determinaría mediante una lista de aspirantes calificados que avanzan a la siguiente etapa, hay que mencionar que cada uno de estos filtros son necesarios para el determinar que las tareas administrativas sean desempeñadas de forma correcta, debido al poseso de selección ya mencionado.

Cabe mencionar que el personal que desempeñará las tareas administrativas constantemente debe contar con capacitación que fortalezcan sus habilidades, mediante cursos y programas impartido por instituciones de investigación o educativas con reconocimiento y dominio en los temas, prueba de ello el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), asociación civil que oferta planes de estudios al público en general.

La importancia en la certificación para los servidores públicos es necesaria, y esta debe ser constante ya que las instituciones gubernamentales deben propiciar las herramientas necesarias para que dentro de la gestión pública se cuente con un rendimiento en la ejecución de actividades, ya sea mediante proyectos o incentivos, que propicien al personal alcanzar los objetivos y al mismo tiempo reconocer las habilidades alcanza por cada uno en su desempeño profesional y laboral.

En el caso de Argentina el objetivo de transformar a la administración consistió en la creación de un grupo de administradores gubernamentales, teniendo como referencia la experiencia francesa de 1994 École Nationale d'Administratio (ENA), en la cual el funcionario público tenía la encomienda de reestructurar el aparato estatal, mediante un esquema de asignación en las jurisdicciones públicas, áreas de gobierno en materia de investigación y asesoramiento (Lacoviello, Llano, *et al.* 2012).

Cabe aclarar que, al implementar la acción sobre el Cuerpo de Administradores Gubernamentales, a diferencia de las otras naciones, en el caso argentino se presentó un impulso en la restauración de la democracia, ya que el CAG tendría resistencia entre los mismos funcionarios públicos.

La estabilidad y calidad con la que contaban los funcionarios públicos adscritos a diversos organismos, contaban con un tiempo de vida útil laboral de tres años o de dos según la prórroga que se determinaba, ya que su ejercicio de las funciones dentro de las instancias constantemente se presentaba la dinámica de la rotación que favorecía el intercambio en las experiencias y la adquisición de una perspectiva nueva en las problemáticas estatales (Lacoviello, Llano, *et al.* 2012).

En particular la incorporación de los aspirantes que provenían del sector públicos como privado eran sometidos a los lineamientos de la Secretaria de la Gestión Pública (SGP), en donde los candidatos en postulación se presentaban por concursos abiertos, mismos que dentro del momento de selección como en los procesos se someterían a rondas de selección cuyo avance se determinaría por exámenes de cultura general, habilidades intelectuales, talleres y entrevistas individuales o grupales, para analizar a cada uno de los postulantes y determinar su factibilidad dentro de las organizaciones.

Ahora bien, el CAG, incluirá el proceso de escalafón, donde la estructura seria en tres niveles cada uno con diferentes grados, en el que la evaluación anual de desempeño contemplaría calificaciones y acreditaciones sobre la formación, donde los resultados de las evaluaciones determinarían los asensos. Dentro de las

remuneraciones del funcionario se asignarían de acuerdo con la categoría en la que se encontrará, conforme las acciones se buscó la igualdad en los esquemas salariales.

Por lo cual el Programa de Formación de Administradores Gubernamentales, cuyo objetivo se concentró en la dotación común en la que el recurso teórico y práctico de los postulantes provenientes de especiales universidades promoverían la vinculación científico y cultural con las entidades nacionales, ya que el objeto de contar con estudios de política y administración son de suma importancia para las y los funcionarios encargados de la regulación y organización de las entidades gubernamentales de un Estado.

Avanzado con nuestro razonamiento, en el caso de Perú, el poder legislativo, logró impulsar una serie de decretos los cuales tenían como finalidad fortalecer la institucionalidad del servicio civil, y tener así una profesionalización en el empleo público. El Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP), surgió con el objetivo de que los recursos humanos fueran altamente calificados en la ocupación del cargo, sobre todo en los puestos directos de las organizaciones de nivel nacional, regional y local, en donde los puestos directivos estarían determinados por la confianza y con una limitación en acceso a estos.

Dentro de las acciones implementadas sobre el proceso de selección compuesto por etapas, de igual forma que las ya mencionadas ,se buscaba el otorgamiento en la legitimidad en los procesos en la pre selección, basadas en las competencias, de las cuales se sometían a la validad mediante cursos y exámenes en donde el que obtuviese el mayor puntaje sería asignado en al mayor puesto, mientras que los de menor puntuación se considerará las necesidades previstas, ya que los postulantes se debían adjuntar al perfil competencias genéricas y habilidades que permitieran el desarrollar actividades.

De igual manera se contó con un proceso de capacitación destinada a los gerentes públicos y colaboradores, programa denominada coaching ejecutivo, impartido por empresas especializadas, que gracias a la evolución del desempeño se logra el alcance de metas. Ya que el diseñar una política competitiva para los gerentes públicos con la finalidad de atraer profesionales altamente capacitado es sumamente relevante, mocionando que las remuneraciones del mimbros en este caso compres en una escala de bonificación y un incentivo sobre la productividad y el desempeño.

A manera de conclusión se puede determinar que a pesar de los diversos enfoques con los que la profesionalización se hace presente en distinciones naciones, donde sus estrategias se desarrollan mediante una serie de análisis sobre las practicas que enriquecen mutuamente su desarrollo organizacional como lo son el fortalecimiento del área, mediante reformas las cuales sean el cimientto de un sistema transparente y eficiente al momento del reclutamiento y la selección del personal.


Con el que se debe considerar el compromiso entre la movilidad interna dentro del Estado, ya que en este predomina tanto lo privado como lo público, puesto que al contar con el diseño se requiere de la gestión en el rendimiento directivo que guie las metas, en donde las evaluaciones sobre el desempeño son amplias e inclusivas. Puesto que la formación directiva requiere de una institucionalización y orientación estratégica en la búsqueda de la efectividad, donde la competitividad salarial no es negociable ni debe ser considerado como una variable opcional dentro de la formación administrativa.

### 1.3.2 Características de la profesionalización en la administración en México

El objetivo principal de este apartado es demostrar las características de la profesionalización mediante un marco normativo, que funge como el ente regulador para la correcta función de las actividades, así como de las acciones tomadas en México a nivel federal, estatal y municipal, se cuenta con diversas leyes que garantizan y determinan los resultados en la administración pública en México.

Hecha esta salvedad, las leyes con las que cuenta México a nivel federal en materia de función pública dirigida a los diferentes sectores del gobierno mencionadas a continuación en el esquema 3: Marco legal.

**Esquema 3: Marco Legal**



Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su art. 123 apartado B, indica que se establezcan las acciones a contemplar sobre el empleado en las jornadas laborales en el ambito privado como público establecido de igual manera en su apartado A.</li> </ul>
Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su art. 1, se establece su estructura, lineamientos, atribuciones y las prestaciones al servidor de acuerdo a lo conferido en la CPEUM.</li> </ul>
Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su art. 1, menciona la relevancia y el efecto que esta tiene en los servidores públicos al mismo tiempo en su art. 2 menciona las acciones a implentar en la ejeccciones de las actividades encomendadas en pro de la función pública.</li> </ul>
Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su art. 1 se explican las obligaciones que cada uno tendra efectuando así el desarrollo de su actividades.</li> </ul>
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	<ul style="list-style-type: none"> <li>En sus art. 1, 19, 26, se determina la estructura administrativa del gobierno a nivel federal, su organizacion y atencion a las problematicas sociales, económicas y políticas suscitadas.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia, CPUM, et al.2021**

No obstante, cada uno de los reglamentos jurídicos mencionados en el esquema 3: Marco legal, es realizado dado la importancia que estas tienen dentro de la administración pública y sobre todo dentro de la profesionalización que existe en ella, considerando que de estas emanan aún más reglamentos que son enfocados a cada una de las instituciones públicas, sin embargo, se retoman estos cinco dado que son de importancia en el desarrollo del tema de investigación.

Cada una de estas leyes contribuyen como en el desarrollo de la profesionalización en México, puesto que los compromisos, lealtades y cultura política son los principales vínculos con el gobierno. La unión y coordinación a nivel federal y estatal fortalecen la construcción de un país moderno en donde las demandas sociales se tornan en objetivos y metas a cumplir, mediante proyectos aplicados por los profesionales en atención a las tareas, poniendo en prácticas sus habilidades.

En definitiva, se necesita capacitación para lograr la profesionalización ya que mejora la aplicación de servicios públicos y de las funciones admirativas que mejoren las decisiones, aplicadas de manera responsable y confiable en el desempeño. Existen cuestiones que impiden lograr la profesionalización ya que en un gobierno las decisiones personales de alta direccionalidad en ocasiones solo se pretenden el favorecer a sus aliados.

Los males que aquejan a la administración municipal son uno los malos tratos al ciudadano, con personal indispueto rendir cuentas, también se debe dejar de ver a la administración pública como un medio para realizar una carrera política vinculada a un partido, y anudando lo anterior de las perspectivas acerca del servicio con la calidad y eficiencia.

La necesidad en tomar de forma obligatoria la profesionalización para los servidores públicos, en el desempeño de las actividades es de suma importancia ya que temas como el favoritismo, desigualdad en los ciudadanos y el no desarrollar metas y objetivos de políticas públicas son factores que influyen en la administración puesto que su mala aplicación repercute en la sociedad. La iniciativa regida a base de exámenes y modelos que transforme y favorezca a los municipios mediante acciones guiadas en los servidores públicos municipales es y será una necesidad en la actualidad a considerar.

## **Capítulo II Contexto de la Burocracia y la profesionalización en la Administración Pública en México**

El objetivo principal de este capítulo es identificar el contexto que tiene la burocracia y la profesionalización en México dentro de la administración pública así mismo conocer las características que lo diferencian de los niveles de gobierno en el ámbito federal y local. Con la finalidad de sustentar las acciones y las decisiones necesarias en la ejecución del manual que se pretende realizar.

Todas y cada una de las aportaciones que se analizarán en el presente capítulo fungirán como una línea a seguir, donde es necesario conocer las acciones que marcaron un antes y después en los procesos administrativos, y como estos influyeron con las decisiones de la sociedad. Cabe mencionar que es de suma importancia identificar y profundizar los elementos que conforman el manual de planeación y presupuesto publicado en la gaceta oficial del Estado de México para dar cumplimiento en nuestro tema central de investigación.

### **2.1 La Burocracia en el contexto nacional**

En México la burocracia se caracteriza dada su notoria ineficiencia y opacidad en la experiencia sobre la administración pública, puesto que el proveer de bienes y servicios a los ciudadanos en muchas de las ocasiones se compromete por las barreras administrativas y la deficiente estructura con la que cuenta afectando así la desconfianza de los ciudadanos en los gobiernos dada su mala ejecución (Peteers, *et al.* 2018). Partiendo de esta premisa se considera que la burocracia en el Estado moderno se encuentra comprendida de servidores públicos, mismos que son formados en las instituciones universitarias, cuyo dominio se basa en los conocimientos del gobierno cumpliendo las tareas encomendadas de forma puntual y efectiva (Uvalle,2019).

Esto quiere decir que el contexto de la burocracia en México se debe a la concentración de recursos y medios materiales en la administración pública, la cual regula los bienes y servicios prestado por esta mediante instituciones administrativas, representada por diferentes actores o grupos políticos, ya que el aparato burocrático ha sido considerado como un espacio de fines personales entre partidos políticos,

grupos de interés u actores sociales, todos compitiendo en el posicionamiento en la administración pública (Reyes,2021)

En este sentido se observa la constante relación entre la democracia y la burocracia ya que los partidos políticos usan a la administración pública o bien a la burocracia como un medio de posicionamiento o dominio de poder, cuyos fines personales se hacen presentes, ahora bien no necesariamente debe verse así, puesto que el proceso político democrático define los propósitos del gobierno, mientras que el aparato burocrático se encarga de asegurar su cumplimiento, en la que los funciones deberán actuar conforme a reglas y procedimientos que se encuentren dirigidos al control de esta (Cejudó,2016).

Indicando que las burocracias deben proveer ciertos servicios con jurisdicción y responsabilidad gubernamental, promoviendo los intereses de sectores como el económico, agricultor y del privado, el cual debe regular las condiciones, garantizando ingresos que beneficien a la sociedad (Oszlak,2006). Además, se debe mencionar que la burocracia debe contar con un grado de autonomía, el cual garantice que las funciones hagan frente en el correcto desempeño en las instituciones con funcionarios altamente preparados, lo antes expuesto, permite analizar que para el caso de México, en aspectos como de comunicaciones, salud y trasportes o bien movilidad, existe cierta limitación de funciones, teniendo así como resultado una incompleta autonomía en el gobierno en sus tres niveles en México (Martínez, 2019).

La autonomía burocrática puede estar fundada por el prestigio profesional en funcionarios que se encuentran dado sus conocimientos técnicos y por su reputación en el alcance de los propósitos del gobierno, la cual se encuentra al frente de la agenda de políticos, aunque subordinada al poder político, ya que una burocracia controlada por el poder político logra los propósitos definidos por el mismo proceso democrático, en la que los funcionarios no rindan cuentas a los políticos electos si no que cuenten con la capacidad de ejecutar decisiones (Cejudó,2016).

En este sentido el aparato burocrático se considera un campo de lucha de políticos en la disputa de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, donde los acuerdos y alianzas políticas funcionan como un cálculo estratégico, mismas negociaciones que se encuentran reflejadas en reglas y procedimientos que justifican la intervención de actores políticos, creando así una elite burocrática en donde una minoría ingresa a puesto de gobierno, por las conexiones y la relaciones

sociales en la que el parentesco, amiguismo y compadrazgo se hacen presente corrompiendo así el sistema burocrático (Reyes,2021).

Es por esto que la burocracia en México está caracterizada por la injusta selección de las personas, en relación a los puesto que se ofertan o en su caso debido a que no cumplen o no cuentan con las capacidades necesarias para el digno desarrollo en la administración pública que se necesita (Sirveni,2009). En otras palabras, la burocracia en México devela la deficiencia e ineficiencia que claramente existe en los gobiernos democráticos dado la mala selección de funcionarios que hacen frente a los problemas y demandas de la ciudadanía.

### **2.1.1 Contexto burocrático en la Administración pública en México**

En México como en el mundo la burocracia toma lugar en las bases de la administración, puesto que al contar con procesos de desarrollo y de alcance político, social, cultural y económico, permiten que la administración del país cuente con instituciones encargadas de regular y administrar las vías de desarrollo de la nación, mediante bases jurídicas que comprendan la fusión de valores y mecanismos en la dominación racional en el Estado moderno.

Considerando que en los últimos años el crecimiento en México con las empresas ha resultado clave en el desarrollo del país, dado el impulso constante entre algunas instituciones públicas y privadas (Escamilla, et al. 2012). Es por ello que la innovación en los procesos y la participación de las personas que componen el sistema burocrático contribuyen en el cambio de la mentalidad, ya que el concomimiento es vital para la correcta dinámica y flexibilidad que debe existir en las organizaciones, donde se eliminen los prejuicios o temores en la expresión del servidor por los miedos al rechazo de compañeros o jefes (Quiroz y Brauer, s.f).

Se debe agregar que la burocracia no es vista como un bien social, si no como una amenaza constante, puesto que al designar el poder excesivamente por una clase dominante en el que como se mencionó busca el perfeccionamiento en las organizaciones administrativas y de sus funciones guiada por actores políticos a los que se les ha atribuido el clientelismo, patrimonialismo, patronazgo y autoritarismo entre otros, su conjunto ha consolidado a los sistemas políticos y regímenes en México teniendo como base la burocracia (Sirvent,2009).

Es otras palabras la burocracia en México se consolidó y fortaleció en el Estado mediante méritos y prácticas en la construcción de las redes personales, la estabilidad política y el desarrollo económico obtuvieron un impulso, durante el periodo porfirista, se incorporó la competencia profesional en la que los conocimientos académicos fundamentalmente en el aparato burocrático lograron extenderse en el entorno de la administración pública en México (Arellano, 2009).

Razón por la cual, la administración pública mexicana ha sido considerada por muchos años como la principal arena en la que se enfrenta constantemente la política, dado la lucha en un espacio de representación social, donde el mecanismo o instrumento de poder más valioso y manejable a consideración es el ejecutivo federal.

Dado que al ser considerado un aparato administrativo que constantemente ha sido un apéndice flexible y manipulable del sistema político, se puede considerar que al ser un régimen formalmente democrático y con autoridad, compuesto por círculos políticos cerrados que a través de mecanismos en la celebración de elecciones en el país aparentaban competencia con partidos en donde el discurso sobre un Estado de derecho en el que el régimen que durante décadas abordó asuntos políticos con legitimidad frente a la población, de forma autoritaria, falló en valores democráticos (Arellano, 2009).

La lucha entre diversas redes (figuras políticas-partidos políticos, empresas y organizaciones civiles) han provocado que el intercambio de recursos sean elementos especiales e importantes, como un mecanismo de resolución de problemas creando orden y organización con los recursos existentes puesto que, dentro de los diferentes niveles de la burocracia, una de las problemáticas que aquejan al sistema es la representación política como un ente que gesta, diseña e implementa de una forma monopólica a las políticas públicas de país.

Es importante mencionar que los cientos de funcionarios que son designados por la política o que se encuentran administrativamente laborando no cuentan con una votación pertinente que legitime el lugar y más aún que no exista un contrapeso en la lucha de poder, sobre todo en las elecciones en los puestos administrativos.

Si bien se considera que la burocracia mexicana a menudo presenta simulaciones que buscan cubrir las apariencias, puesto que la actuación de personal es la verdadera preocupación del empleado y funcionario público, ya que tiende a corromperse dado su ambición humana y en la mayoría de los casos, la simulación

en las oficinas públicas, donde se mal administran los propios recursos del erario público y es usado como medio para el cumplimiento de intereses personales.

En otras palabras, el sistema burocrático en México tiene características distintas, ya que es vista como una organización burocrática partidista, en la que los objetivos son dirigidos a los beneficios de un partido político (Quiroz y Brauer, s.f). Puesto que la burocracia se desarrolló con improductividad, ignorancia e incompreensión en la que los intereses políticos generaron inestabilidad en donde el dirigente al encontrarse en una extensión de lo político determina la práctica de ideas en defensa de intereses partidistas distorsionando así el principal objetivo de la burocracia (Sirvent,2009).

Es cierto que en México la ambición humana y los intereses personales se logran visualizar en los actores sociales y políticos en donde la burocracia es vista como un medio para el uso personal (Quiroz y Brauer, s. f). Es por esto que se menciona que su estudio histórico la búsqueda por la separación entre lo político y social son meramente privilegios que mediante la autoridad ya sea legítima o con poder de dominación son las que a base de un discurso y una tendencia patrimonialista son factores que impactan en la organización burocrática mexicana (Arellano,2009).

Consecuentemente el Estado al tener a su cargo áreas de control sobre la economía adquiere nuevos retos ideológicos, dimensionando sus funciones en los aparatos económicos, sin duda para dirigir y cumplir con el seguimiento necesario, debe contar con personal asalariado que funja como el cuerpo burocrático en la administración pública que sea capaz de desarrollar sus funciones administrativas dada la remuneración que recibe el que funge como servidor público sin problema alguno.

Estos cuerpos burocráticos son ligados con las clases sociales ya que la burocracia política modifica la pertenencia del funcionario, este no participa en producción más bien coordina y hace que la producción en el sector público como privado generen plusvalía en el desempeño de los obreros o funcionarios públicos de rango inferior (Sirvent,2009).

Es necesario recalcar que, en un sistema federal, en donde el poder ejecutivo acumula la mayoría de los recursos fiscales en programas y secretarías de nivel federal y estatal, para alcanzar metas sociales en todo el país de la mano de mecanismos clientelistas, recaen en el aparato administrativo y en la burocracia

debido a los factores de poder, en su afán de transparentar las decisiones con los recursos de capacidad en la toma de decisiones comunes entre empresarios, obreros y campesinos usados como instrumentos para cumplir con las demandas ante las elites políticas que se lograban vislumbrar.

En otras palabras el sistema burocrático en México se encuentra inmerso en la política, debido al estrato social en que se encuentra asentado, el aparato gubernamental es identificado como el principal receptor en las acciones que el gobierno tomó en consideración, teniendo una influencia en el quehacer político de la Administración Pública, en lo que son las acciones, planes o programas direccionados al beneficio político-social, señalando que lo realizado en un gobierno sexenal pueden cambiarse o suspenderse según la perspectiva del nuevo partido a liderar, acoplándose en sus intereses (Quiroz y Brauer, s.f).

Es así como se observa una dicotomía entre la política y la administración, por un lado, la política como el actor que define los fines, mientras que la burocracia es establece los medios, retomado la idea que la burocracia es el instrumento de la clase dominante, bajo el capitalismo, el cual busca preservar un modo de producción (Cejudo,2016).

Sirva de ejemplo cuando los políticos electos y las legislaturas del país son los encargados de definir los fines de la administración, logradas mediante la motivación de los ciudadanos expresada dentro del proceso político. Mientras que el funcionario es el encargado de acatar los mandamientos, dedicándose a encontrar los mejores medios en las decisiones, acciones y recursos que permitan llevar a cabo su implementación.

En México las clases sociales son un factor clave para la Administración Pública, compuestas por características que definen el rol del burócrata en el desarrollo de sus actividades administrativas en el ámbito público, se observa en primer lugar la cultura universitaria, en segundo el estatus del burócrata y en tercer lugar el interés laboral (Sirvent,2009).

Para ser más específicos en las características mencionadas puede entender que en primera instancia la cultura universitaria tiene presencia en el ámbito burocrático ya que dispone de un gran número de profesionistas en las oficinas cuya tarea es precisamente prepararse y hacerse cada vez más aptos en la investigación y el estudio según sea el caso. En segundo lugar, el estatus que ocupan los empleados con mayores a seis años no solamente se viste correctamente, si no que tienden a

contar toda clase de comodidades considerando que el empleado público goza de cada una de ellas en beneficio propio.

En tercer lugar la falta de intereses personales en el trabajo juega un papel determinante en la administración pública, puesto que en la burocracia científica en conjunto de las clases sociales distingue por la falta de alegría y entusiasmo, cuyo problema se asocia con un factor psicológico que evidencia la forma de trabajo rutinario y por consecuencia la lentitud del mismo servidor en el desempeño de sus funciones, cuya finalidad es mejorar la calidad de la administración pública tanto federal como local (Sirveni,2009).

Se debe agregar que a menudo en la burocracia, la productividad se encuentra condicionada dada la estructura organizacional conformada por tres puntos, el primero el grado de diferenciación estructural, comprendido como la estructura jerárquica, el segundo el grado de especialización funcional, entendida como la división del trabajo y el tercer grado la efectividad de en las unidades organizacionales, en la que se observa la subordinación o dependencia para lograr el desempeño de otras unidades (Oslak,2006).

Antes de continuar se debe responder a una posible objeción consistente en los méritos de las personas que carecen de estudios, si bien es cierto el contar con estudios teóricos no siempre se sustentará en la práctica, para prueba de ello en la administración pública se presentan los casos en los servidores públicos sin preparación académica superan al pasante o al egresado de un licenciatura que no se cuenta con una experiencia en el ámbito laboral que sustente lo aprendido, sin en cambio una persona sin estudios que ha representado a un administración por más de diez años tiende a ser de mayor utilidad que el que cuenta con estudios en algunos casos.

Señalando que la misma conducta que los servidores públicos se encuentra influenciada por sus características personales como son la edad, experiencia, objetivos individuales, compatibilidad o conflicto con objetivos institucionales, que contribuyen en la respuesta a las oportunidades y relaciones que demuestran en las demandas presentadas y con la capacidad a la respuesta sobre sus superiores controlando así los procedimientos de control dentro de la administración pública (Oszlak,2006).

Lo ya abordado parece indicar que las características que comprenden a la burocracia en México, siendo específicos en la organización gubernamental se

caracteriza debido a las fracturas existentes en sus vínculos dentro de la formación jerárquica, así como de sus funciones y relaciones (Sirveni,2009. Puesto que a pesar de que funcionan dentro de un contrato de dominación, en la cual se encuentra aún debajo de los grupos dirigentes donde la lucha de poder influye en los posicionamientos y movimientos de redes y actores ya mencionadas (Arellano,2009).

Deseo subrayar que en México existe una coyuntura entre la democracia y burocracia, puesto que la burocracia es el proceso político democrático que define los propósitos de los gobiernos, mientras que el aparato burocracia se asegura del cumplimiento conforme las normas establecidas, por lo que la administración y la burocracia debe estar separada de las disputas políticas, ya que su tarea principal es llevar a cabo con eficiencia las tareas asignadas dentro de la organización administrativa en el ámbito público (Cejudo,2016).

El sistema de las relaciones organizacionales en México se ha sometido a una constante lucha debido al intercambio de los recursos e influencia con la que se mueven los mecanismos en la resolución de problemas. Ya que la burocracia en México debe convertirse en un actor hábil, puesto que las negociaciones en la toma de decisiones son procedimientos considerados complejos al momento de contribuir con las organizaciones, cuando no existen lineamientos a seguir.

Puesto que las negociaciones en el aparato burocrático en la administración pública se presentan entre el intercambio de necesidades ya sea con el sector privado o inclusive con demás instituciones públicas, con las que su objetivo se centra en la atención y resolución de problemáticas que se suscitan, y es necesario sobre todo recursos materiales, recurso humano o en ocasiones económico.

Es así como la organización burocrática mexicana es difícil de cambiar, puesto que su necesidad de obtener la certidumbre en los términos de su acción para leer reglas de juego y apegarse a diferencia de las organizaciones (Arellano,2009). Ya que estas reglas de juego son consideradas defensoras de la rutina y la formalidad en sistema de racionalidad legal, en la que los puestos, atribuciones y dadas sean parte de estas reglas que efectúen las llamadas reglas de juego, tanto en lo político como en lo administrativo toman relevancia.

A pesar de que la estructura tiende a volverse rígida y a despreciarse, se debe considerar que las decisiones a negociación e interpretación entre los grupos, permiten la manipulación con discreción en los recursos y mecanismos, se debe considerar que el hecho de que existan reglas en el juego en las negociaciones no

omite el que se siga contando con un manipulación al momento de efectuarse, y así se convierta en una reformulación con el fin de estabilizar los intercambios y las negociaciones en la administración pública (Arellano,2009).

Por ello se considera que la administración pública se convirtió en una esfera primordial en la lucha política, debido a los amplios recursos del aparato administrativo, donde el candidato al ejecutivo federal gracias a la legitimidad política con la que cuenta y basados en la representación social busca mover los hilos de la burocracia y dominar así las reglas del juego en el domino del desarrollo de la política en el país.

Para Arellano (2009) las crisis electorales y políticas desde 1988, son complejas debido a la relación del poder con el aparato administrativo, sin embargo, a partir del año 2000 después de un cambio de setenta años del PRI (Partido Revolucionario Institucional), en lo político y administrativo, que comienzo con una alternancia política e ideología que contaba con una representación social, marcaron un nuevo comienzo para el rumbo de México.

Finalmente, en México desde el 2003 con la creación de una ley de servicio civil, a escala federal dirigida a los funcionarios medios o de confianza, cuyo diseño e implementación fue cuestionado debido al acercamiento con la burocracia. Ya que al implementarse en instituciones administrativas en las que se buscaba construir reglas de protección con las que se evitaría que la burocracia fuese afecta por el rol político.

Dado que lo profesionalización en México dentro de la administración pública, constantemente se convierte en un círculo de vicios, donde el interés personal y la falta de valores por parte de los servidores públicos se hace presente en las actividades administrativas, considerándose así uno de los principales males de la burocracia dentro de sus procesos, es por ellos que es importante mencionar cuales son los sucesos por los cuales atraviesa México en cuanto a profesionalización.

### **2.1.2 Contexto del profesionalismo en la Administración pública en México**

Si bien la trayectoria sobre las instituciones en México, tanto en la influencia de la burocracia como de la profesionalización, comienza en el siglo XVIII hasta el siglo XXI, puesto que los hallazgos sobre la carrera administrativa en México tienen relevancia, dado el constante cambio y adaptación al que se someten las instituciones públicas y el gobierno, en el que cuestiones como la independencia, la revolución y

una serie de procesos que han fungido como los constructores de lo que actualmente se visualiza dentro de la administración pública.

Dicho de otra manera, la historia de la profesionalización en el Estado mexicano ha logrado conseguir un impulso y concentración en las propuestas a nivel de la administración pública federal, debido a las experiencias y dificultades por las cuales atravesó el país. Dentro del proceso de transformación que protagonizó México después de la revolución de 1919, sobre el cambio en el aparato institucional (Martínez. 2001). Por lo cual se puede analizar que la historia del país obtuvo transformaciones en el sistema de las instituciones que generaron transformación de mayor o menor intensidad con las estructuras existentes.

Por tanto, la institucionalidad como parte medular de la profesionalización se vio renovada debido a la revolución, en donde la violencia política fue opción para alcanzar posiciones y ganar batallas, esto originó una etapa en la que los trabajos y las negociaciones constituyeron el entendimiento político (Martínez,2001). Ya que la construcción de la institucionalidad en México ingresó en tiempos de la modernización, puesto que el servicio público en México carecía de un esquema de profesionalización, aunque son pocos los esfuerzos, sin duda se han realizado orientando el cumplimiento y puesta en marcha de lo que tanto agobia a la administración pública.

La constante necesidad de un servicio profesional de carrera en México ha reflejado en las dependencias y entidades la carencia de este, puesto que el tema de la profesionalización de los servidores públicos en México y la necesaria regulación en el aparato administrativo público es necesaria puesto que la demanda aumentó dado la creación de instituciones enfocadas en el servicio público como lo son Secretaría de Relaciones Exteriores, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Secretaría de Educación Pública, Fiscalía General de la República, Comisión Nacional del Agua, Instituto Nacional Electoral, etc.

Dicho lo anterior la transformación que necesitó la administración burocrática fue fortalecer la profesionalización de los servidores públicos, desarrollando mecanismos de inspección, auditoría y transparencia, adoptando un nuevo diseño en la gobernanza, ya que la consolidación en las instituciones públicas debería contar con capacidades administrativas que mejoraran la calidad en los servicios públicos a brindar (Reyes,2021).

Habría que mencionar que los servicios profesionales de carrera son importantes en los procesos de gobierno, esto logrado con elementos como la unión entre la educación, formación e interpretación profesional, incentivando el desarrollo directivo, entendida como la relación de fin y medios, en la que se implemente estrategias que mejoren las prácticas de los procesos en el gobierno, así mismo nutre al servidor público con integridad ética, en la que se laboré con honradez y responsabilidad (Uvalle,2019).

Lo dicho hasta aquí supone que los servicios de carrera representan un modelo de la burocracia, ya que, mediante ciertas normas, procesos y condiciones, tiene como objetivo generar administraciones públicas profesionales, que cuenten con especialidad, básicamente consisten en sistemas de promoción en la que los funcionarios públicos estén orientados con estabilidad, profesionalidad y memoria institucional, que contribuyan en el fortalecimiento de las capacidades administrativas (Cejudo y Lugo,2019).

Es por esto que el servicio profesional de carrera en la administración pública a nivel federal inicio en el año 2000, cuyo fin era la consolidación de un esquema de función pública profesional, en el que el combate a la corrupción, el aumento de competitividad y crecimiento económico sostenible lograría beneficiar el ámbito gubernamental, por lo cual en México la profesionalización en la administración pública ha carecido, puesto que las estructuras institucionales han basado su rendimiento en el patronazgo y la lealtad política, haciendo a un lado las reglas meritocráticas en la función organizacional.

Cabe señalar que la construcción de organizaciones del Estado Mexicano, carecen de políticas y rutinas formales de gestión personal, dado que muchos de los funcionarios son reclutados con base a sus criterios especiales, definen su permanencia en el empleo conforme las expectativas y reglas de lealtad que pueden ir desde lo político a lo corporativo, como suele suceder en los sindicatos, así como la posibilidad de hacer una carrera administrativa que es vista como un vínculo de redes personales más que un mérito por capacidades y habilidades.

Es por esto que las características del sistema administrativo influyen en conjunto de organización públicas mexicanas, que han emprendido trayectorias de reforma y construcción de servicios civiles orientados a la profesionalización del empleo público. Cabe mencionar que dichos ejemplos a retomar son el Servicio Exterior Mexicano, que cuenta ya con bastantes décadas en operación, y no olvidado

que gran parte de los sistemas de profesionalización no aparecieron hasta finales del siglo pasado justo con lo que fue la crisis del régimen priista (Martínez, 2019).

Razones por las cuales se enfatiza que al carecer de profesionalización se ralentiza la implementación de las políticas públicas ya que cada contratación de servidores públicos requiere de mayor tiempo en el reclutamiento de personal altamente calificados que cuenten con capacidades administrativas que beneficien a la administración pública (Cejudo y Lugo, 2019).

Indiscutiblemente el sistema democrático en México adoptó una transición en políticas públicas en 2003 en el que el gobierno federal encabezado por Vicente Fox emprendió una reforma para la profesionalización de la administración pública a nivel federal, cuyo objetivo era el garantizar la igualdad en las oportunidades al acceso y desarrollo público, mediante la creación de pre-empleo empleo y post-empleo en la administración pública centralizada (Martínez, 2001).

Es así como la administración pública en 2003 estableció un servicio profesional de carrera, con el propósito de que la política pública contará con beneficios como la eficiencia y eficacia en el gobierno. En vista de que la profesionalización constituye un instrumento que logra estabilizar el aparato administrativo, reconstruyendo la confianza en las instituciones encargadas de regular las relaciones entre los niveles de poder público entre ciudadanos y gobierno (Moreno, 2014).

El cumplimiento de la ley instaurada el 10 de abril de 2003, tuvo como objetivo no burocratizar el sistema de gobierno, ya que, al reconstruir la confianza en las instituciones mediante los servidores públicos con capacidades en el desempeño de funciones administrativas, fomentó el proceso de transformación en México (Martínez, 2001). Ya que la profesionalización de los servidores públicos se ha convertido en un asunto de la agenda político-administrativa mexicana, en sus niveles federales y estatales, pues al ser un componente importante de la democracia gubernativa en la cual se buscaba contrarrestar los efectos negativos como ineficiencia y baja calidad.

Considerando que al inicio del gobierno de Vicente Fox se creó la oficina de la presidencia, cuya función era la innovación gubernamental a cargo de Ramon Muñoz Gutiérrez, quien fungiría como titular y a su vez propondría un modelo estratégico para la innovación gubernamental. Tal diseño consistió en una propuesta de aplicar un estudio de conducción gerencial en la administración pública federal y así dar paso a lo que sería la transformación gubernamental aumentando su calidad (Sanchez, 2020).

El servicio profesional de carrera en México desde 2003 a 2007 contó con regulaciones en materia reglamentaria, misma que tenía como objetivo mantener los lineamientos acordes a las políticas públicas instauradas en ese periodo presidencial en el que los servidores públicos gozaran de derechos y garantías respaldadas por la misma creación de ley que trajo consigo mismo.

En segunda instancia de 2007 a 2010, se efectuaron ajustes en la operación de la implantación del servicio profesional de carrera, que tuvo como consecuencia el segundo reglamento, en la que se modifica en el ingreso dentro de las instituciones públicas en la que lo servidores públicos podían ahorrarse un concurso de ingreso al principio para el ocupar un puesto, lo que se convirtió en uno de los elementos más cuestionados, Mientras que de 2010 a 2012 la estructura organizacional retomó fuerza, debido al manual de recursos humanos y servicio profesional de carrera.

Es necesario recalcar que era fundamental el corregir la aplicación discrecional de normas y reglamentos, puesto que las características del servicio civil y su profesionalización en México, era fruto de los retos a los que se enfrentaba como nación y contar con un sistema de carrera eficaz y eficiente, orientado a resultados en un contexto democrático favorecía las acciones gubernamentales. Por otro lado, el servicio civil al tener un modelo de profesionalización orientado en la eficacia de los recursos humanos, donde para lograrlo se necesitaba de fomentación y observación social, así como transparencia al momento de ejecutar los procesos.

Siempre y cuando el servicio de carrera reflejara calidad en general, servicios y políticas públicas más eficaces con un menor índice en la corrupción y una mayor igualdad de oportunidades, de quien realizarse el mayor esfuerzo para capacitarse y adquirir experiencias a través de una serie de exámenes que acrediten la designación del cargo (Máttar,2018). En México el servicio civil ha estado presente en las áreas de relaciones exteriores y educación, claro reflejo de la burocracia en la que mayoritariamente las elites políticas y los altos funcionarios y los recursos humanos del estado han hecho uso en forma discrecional (Rubio, 2007).

Como resultado la obtención al puesto por sus propios méritos, dejando de lado las relaciones personales, el clientelismo, herencia o cualquier otro factor de influencia que más allá de beneficiar a la propia administración pública, recaiga en un verdadero mal que hoy por hoy se sigue adoptando, se plantean exámenes que se ven influenciados por las relaciones personales y lealtades políticas que han ocasionados

que el ámbito laboral en la administración pública se convierta un requisito sustancial, el conocer o tener influencia personal, que el verdadero valor en los conocimientos.

Ahora bien, el desempeño de la función pública en México debe constituirse como un privilegio para quien la ejerce, en todos sus niveles, desde la gestión del desarrollo, hasta la resolución cotidiana de asuntos, como la impartición de justicia, la seguridad pública, la movilidad en el transporte público, así como en el privado y en la misma recaudación de impuesto y su aplicación. La función pública como el ente encargado de la regulación de las etapas administrativas y los modelos de estrategia, se relacionada con la profesionalización del servidor público (Lugo,2012).

Por lo cual la profesionalización en la función pública debe impulsarse, ya sea mediante un servicio civil de carrera o mediante un sistema articulado que logre garantizar el correcto funcionamiento de los diversos tramos profesionales necesarios que fortalezcan las competencias de los servidores públicos. Tales se pueden resumir en la atención a las distintas complejidades sociales de interés, honradez, compromiso y responsabilidad política ante los ciudadanos, y consolidar el Estado social y democrático (Máttar, 2018).

Todas estas observaciones acerca de la profesionalización del servicio público fueron consideradas dentro del Plan Nacional de Desarrollo de 1995-2000 ya que en la ley de planeación y el programa de modernización de la administración pública (Martínez, 2001). Se realizaron diferentes propuestas para la reforma del gobierno y la modernización propia de la administración pública, ya que representó una serie de líneas principales acerca de un servicio de carrera que el cual facilite la capacitación y el desarrollo de las funciones, simplificando la adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos que constituyeran a la sociedad, mejorando los servicios con calidad y funcionalidad.

Se debe agregar que el servicio público es un elemento importante en el desarrollo de la sociedad, ya que tiene como objetivo fundamental atender las demandas de la vida pública, mediante la interacción entre la sociedad y el gobierno, establece las condiciones necesarias para el óptimo funcionamiento. Ya que el verdadero reto de la profesionalización de los servidores públicos en México, trata de los múltiples desafíos interconectados que requieren de una estrategia global de largo plazo, se reconoce que la conformación del personal debe ser servidores capacitados, con vocación de servicio, imparcial, y sometido a evaluaciones que reafirmen la designación asignada (Máttar, 2018).

Por otro lado, la profesionalización del servidor público en México se consolida con los servicios profesionales de carrera que influyen en los tres órdenes de gobierno, los servicios de carrera son valorizados por su rendimiento conductual y operativo dentro del Estado, ya que desempeña un rol crucial por la forma en que las políticas públicas son producidas por la dirección pública, a cargo de las entidades de la administración pública con el objetivo de que los procesos en el gobierno tengan calidad institucional capaz de solucionar las demandas solicitadas por la misma sociedad (Martínez, 2019).

De manera puntual es necesario mencionar que los gobiernos son instituciones diseñadas en la solución a los problemas, que toman en cuenta los recursos, las demandas en competencia y opciones de política pública, en la que su misión es el manejo del conflicto, en el que se logró la gobernabilidad como la gobernanza, en la que el conocimiento especializado demuestre la preparación y calificación profesional de quienes desarrollan los procesos y tareas administrativas de un gobierno de forma estable y efectiva (Uvalle, 2019)

En México la profesionalización en las instituciones logra ser considerada como un medio de beneficio público, caracterizado por los inmersos grados de madurez y eficiencia en el sistema de la profesionalización (Martínez, 2001). Teniendo en cuenta que implementar el servicio público en México requiere de una política estratégica en la que se especifique y se determinen decisiones que la pongan en operación, la determinación de límites y alcances, así como verificación de las congruencias que determinen la estrategia.

De modo que la profesionalización del servicio pública ha contribuido en el discurso de la modernización administrativa, desde la importancia en la formación de los recursos humanos, componente de la burocracia en la que los mecanismos más efectivos tienen por objetivo un buen gobierno. Ahora bien, el proceso mediante el cual las y los servidores públicos de carrera, basado en el mérito, ocupan plazas o vacantes de igual o mayor jerarquía, en cualquier dependencia de la entidad federativa, en la cual el subsistema de desarrollo profesional es el responsable del proceso establecido en las trayectorias de asenso y promoción, así como las respectivas reglas (Gris y Ramírez, 2020).

En primer lugar, el servicio público es el medio de interacción para la sociedad y el gobierno establezca condiciones en los servidores públicos, que al desempeñarse como un agente de cambio al servicio de la sociedad actúa con sus propias

capacidades de cambio en las organización e instituciones, ya que, al emprenderse para dar propuestas a la dinámica social en las palabras, el servidor público genera una propuesta fundamental, así como iniciativas del poder público (Martínez, 2001).

Con el propósito de impulsar y promover un cambio institucional, ya que cuenta con la capacidad de resolver problemas públicos realizados. En suma, las y los servidores públicos de carrera que deseen participar en los procesos de promoción debe cumplir con los requisitos para lograr el desempeño y obtener los resultados de los exámenes de capacitación necesarias incluidas dentro del Subsistema de Desarrollo Profesional (Gris y Ramírez, 2020).

Se debe agregar que dentro de los sistemas las trayectorias de especialidad correspondientes al perfil del cargo cuyas pociones ascendentes, son funciones complejas y de mayor responsabilidad, deben contar con la capacitación y la certificación para ejecutar las actividades en los procesos administrativos o las tareas que de este emanen, en la que las y los servidores son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la administración pública federal.

Todas estas observaciones se relacionan en el marco de reforma en procesos de modernización del Estado, en el cual menciona que los intereses pueden llegar a verse afectado por una gestión pública en un determinado gobierno. Baste como muestra la eliminación de malas prácticas o actos de corrupción que afecta a las redes e individuos que lucran de ellos, es asía que se considera importante que México cuente con impuso del buen gobierno y la buena administración, basado en las políticas del Estado que no se distraiga de intereses que puedan ir en contra de las necesidades de la ciudadanía.

Se debe agregar que en México los procesos en profesionalización de la función pública, no siempre cuenta con una aceptación social, debió a la carencia en el respaldo de las políticas de profesionalización, que se encuentran consolidadas en el Estado. Así la profesionalización del servicio público, como los servicios profesionales de carrera son temas pendientes para las administraciones públicas en los tres órdenes de gobierno en nuestro país.

El impacto de la profesionalización en la función pública logra llevarse a cabo por la planificación de recursos humanos, organización de trabajo, acceso a empleo, evaluación de desempeño, compensaciones y desarrollo personal ya que la necesidad cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos a corto, mediano y largo

plazo permite la identificación de acciones que se necesitan emprender en el desarrollo de las capacidades a futuro de los funcionarios (Aguilar,2015).

Dicho lo anterior el puesto de trabajo y las competencias deben ser adecuadas para el desempeño de las actividades administrativas, logradas por la correcta selección del personal mediante convocatorias de reclutamiento y transparencia en la que se califiquen con imparcialidad la asignación de cada uno de ellos, con la selección del mejor candidato por merito o capacidad, ya que es necesario el crecimiento profesional y humano del servidor público.

Creando así una responsabilidad laboral en a que el acatamiento de las normas y procedimientos laborales tengan seguimiento y no se incurran en conductas incorrectas que comprometan a la administración pública o bien a los fines de esta, en la que las relaciones humanas del funcionario público garanticen los derechos, reforzando, las ideas y opiniones de estos. Teniendo como resultado un gobierno que ofrezca apoyo y servicios técnicos especializados con personal capacitado y responsable en los asuntos administrativos (Aguilar,2015).

Por ello es necesario la correcta implementación de un servicio público con calidad y con servidores públicos altamente preparados en el desempeño de sus funciones no solo a nivel Federal si no que al nivel Estatal. Dado que es uno de los más afectados por cuestiones como burocracia, profesionalización y corrupción.

En otras palabras, la poca preparación en la impartición de políticas públicas que garantizan un Estado armónico y con la calidad que tanto se necesita, fuera de relaciones personales y fuera de cuestiones políticas. Es necesario recalcar que la administración no es el vínculo de carrera para un político, sino que es un sistema que busca garantizar y guiar las necesidades de la sociedad y de un territorio determinado (Gris y Ramírez, 2020).

Lo dicho hasta aquí supone que cada una de las decisiones tomadas por quien monitorea las instituciones públicas a nivel federal y estatal en muchas de las ocasiones se ve influenciada por los tintes partidistas, que predominan en el ejercicio de las funciones y si bien es necesario el analizar ¿Cuáles son los factores que predominan en la administración pública a nivel federal?, para así comprender cual es la diferencia entre la burocracia en el nivel federal y a nivel estatal.

## 2.2 Antecedentes de la burocracia en el Estado de México

En cuanto al desarrollo en el Estado de México, los sistemas burocráticos y el impacto que este tuvo con la profesionalización, se desarrolló a partir del 2003, mediante la promulgación el Servicio Civil, que estableció la expectativa de que habría igualdad de condiciones para acceder a puestos dentro de la Administración pública Federal basadas en la meritocracia profesional. De esta forma se dejarían atrás las viejas prácticas de los gobiernos anteriores, como lo fueron en los 70 años de régimen priista, donde claramente no se generó condiciones en favor del sistema de profesionalización.

Tal fue el grado que no se consideró dentro de sus proyectos de agenda política-administrativa, el gobierno panista con una nueva ideología política para México aprobó el instrumento que erradicaría las malas prácticas gubernamentales, y al mismo tiempo evitaría la formación de grupos de amigos, lealtades, proyectos políticos, plasmando así una transformación de fondo no privilegiando el clientelismo político que se presentaba.

Sin embargo, en las reformas y adiciones que se realizaron en los artículos de la ley del 2003 al 2006 demostraron una inclusión, capacidad y equidad de género, así como la movilidad de los miembros del sistema, constando así con un desarrollo a nivel nacional. Estableciendo un sistema de registro único del servicio público profesional o bien un padrón que contiene la información del servidor público de las diferentes dependencias en materia de recursos humanos, que apoya el desarrollo del servidor público dentro de las diferentes dependencias (Morales y Gómez,2017).

Todas estas observaciones se relacionan también con la Administración Pública Paraestatal, en la cual en su marco de actuación estableció que los servidores públicos de carrera a considerar podían ser eventuales y titulares, de acuerdo a lo aprobado el 31 de marzo de 2004 (Morales y Gómez,2017). La estructura orgánica, operativa y funcional de los subsistemas de planeación de Recursos Humanos y el desarrollo de profesional basados en capacitación, certificación, evaluación de desempeño, separación y evaluación constituyen el marco del funcionamiento en la ley de reglamentos profesionales de carrera en México.

El Plan de Desarrollo y la aparición de la agenda del Buen gobierno, establecieron parámetros que lograrían una gestión pública eficiente, a partir de la

meritocracia, rindiendo cuentas mediante un sistema de transparencia necesaria. De esta forma la estrategia fue influenciada en la ejecución del gobierno de calidad, gobierno honesto, gobierno transparente, gobierno digital y gobierno profesional, contaron con una correcta planeación de recursos, ingresos, desarrollo profesional, capacitación, certificación, separación y control y evaluación que tanto se necesitaba (Tinoco, 2020).

Al mismo tiempo el Plan de Desarrollo del Gobierno del Estado de México de 2011-2017, se planteó mantener una estrecha comunicación con los municipios en busca coordinar los esfuerzos y así lograr efectivas las atribuciones que le corresponde como parte de su política integral, mismas atribuciones, consistentes en el cobro de impuestos prediales, así como la mejora administrativa, con procesos de sistematización eficiente, a fin de reducir los tiempos de espera, eliminar la discrecionalidad de los servidores públicos que pudieran generar los mismos actos de corrupción (Morales y Gómez,2017).

Es decir, de manera constante las viejas prácticas del sistema de botín que evitaban avanzar con el esquema moderno para la administración, debido a las practicas gubernamentales efectuadas por los mismos gobiernos (Morales y Gómez,2017). Así mismo dentro del Plan de Desarrollo del Estado de México incluye plataformas tecnológicas ya que es de suma importancia en el periodo en lo que nos encontramos donde la tecnología ha fungido como un medio de actualización, no solo en lo personal ya que ha abarcado todos los sistemas, puesto que las reformas a las que se deben someter los gobierno deben ir más encaminadas hoy por hoy en el gobierno digital.

Conviene subrayar que el apoyo en las funciones de gobierno, como internet, son herramientas ha efectuar en el gobierno un rendimiento que favorezca a la gente y acelere los procesos con simplificación administrativa que constantemente es demandada por la ciudadanía (Uvalle,2019), El gobierno del Estado pretende avanzar en el ya llamado Gobierno digital, el cual busca que a los servidores públicos, se complementen con datos necesarios para brindar mejores servicios públicos, con apoyo de medios electrónicos accesibles en cercanía con la ciudadanía (Morales y Gómez,2017).

Es así como se observa que en el Estado se apuesta a la inclusión de las TIC'S como un vínculo en el cumplimiento de sus funciones administrativas, el cual pretende lograr un ambiente eficiente dentro de lo que se observa de la vieja burocracia y así

teniendo una inclinación más hacia la ya llamada Nueva Gerencia Pública la cual promete efficientar los procesos de la administración pública, en el que la profesionalización sigue convirtiéndose un problema para el crecimiento y mejora en la administración pública.

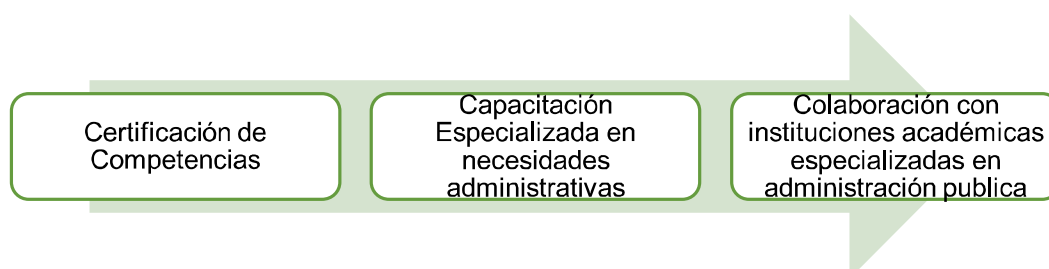
### 2.2.1 Profesionalización de los servidores públicos en el Estado de México

La profesionalización de los servidores públicos en el Plan de Desarrollo Estatal, considera el fomento del empleo de las herramientas tecnológicas, se presupone se establezca siempre y cuando se cuente con el apoyo presupuestal para brindar las herramientas tecnológicas oportunas para que el servidor público pueda cumplir con sus funciones, de acuerdo a lo conferido de forma cabal y objetiva (Morales y Gómez,2017). Además de que sean capaces de mantener vigentes las habilidades necesarias sobre la importancia de su labor, en un aparato gubernamental integral y al mismo tiempo analizar la correspondencia ante las capacidades del perfil y habilidades solicitadas por la ciudadanía.

Es por esto que el Plan de Desarrollo Estatal, considera que dentro de su administración pública se necesita apoyar y enfatizar a la profesionalización de los servidores públicos, a través de las capacidades de los funcionarios con las aptitudes necesarias para el puesto y procurar que dichos funcionarios tengan un perfil que resalte la honestidad y la actitud de servicio, fomentando el uso de la tecnología en los tramites gubernamentales y el empleo de las tecnologías de la información que fomenten mayor productividad en las actividades administrativas.

Baste como ejemplo el siguiente esquema para ilustra las bases de la profesionalización del servidor público en el Plan de Desarrollo Estatal, las cuales se sustentan de acuerdo a las problemáticas que constantemente se hacen presente en la administración pública en el Estado, es por ello que se plantean tres puntos importantes en el desarrollo que se ilustran en el esquema 4: Bases de la profesionalización del servidor público

**Esquema 4: Bases de la profesionalización del servidor público**



**Fuente: Elaboración propia, Morales y Gómez, 2017**

La tabla expuesta se desprende debido a la certificación en el gobierno del Estado de México, que, dentro de sus funciones, se encuentran las competencias de los servidores públicos, logradas a través del instituto de profesionalización, contando con impulso en la capacitación de los servidores públicos por áreas establecidas para brindar conocimientos que requieren de un organismo auxiliar que mejore el funcionamiento.

En el Estado de México, la profesionalización de los servidores públicos de acuerdo a la ley de trabajo del Estado y Municipios en su art. 99, señala que las instituciones públicas deberán establecer un sistema de profesionalización, que permita el ingreso al servicio a los aspirantes más calificados y garantice la estabilidad y movilidad laboral de los servidores públicos, conforme a su desarrollo profesional y a sus méritos en el servicio.

A pesar del avance que se obtuvo con la presente ley, no se ha logrado determinar su implementación por los 125 municipios del Estado de México, ya que se ve afectado por una limitante o bien por su autonomía de los ayuntamientos para decidir su régimen organizativo, puesto que dentro de los Ayuntamientos no se cuenta con un sistema de profesionalización ni de selección o contratación de personal que sean adecuados para la resolución de las demandas presentadas por la ciudadanía en temas de Administración Pública.

Resultados que conllevan a políticas o acciones públicas improvisadas y no siempre acertadas en favor de la sociedad, razón por la cual, en la búsqueda de revertir los vicios administrativos existentes en el Estado de México se cuenta con el instituto de profesionalización de los servidores públicos, que por su naturaleza está constituido como un órgano desconcertado de la secretaría de administración de la entidad, la cual planea organizar, operar, controlar y evaluar, al personal que en el reclutamiento y selección del mejor.

Razón por la cual se considera que la profesionalización de los servidores público mediante un sistema de carrera administrativa es sin duda fundamental en la estrategia para cambiar el funcionamiento y desarrollo de las administraciones municipales en México (Morales, 2005).

Mencionando que en la administración en el parido del ex gobernador Eruviel Ávila, estableció en materia de profesionalización, la actualización de la legislación en el ámbito laboral, en el cual se pretendía armonizar y actualizar los ordenamientos de

la Ley Orgánica de la Administración Pública, la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de México, La Ley de responsabilidades, el Reglamento de Formación y Desarrollo, Reglamento interior de la Secretaria de Finanzas, Reglamento Interior del Instituto de Profesionalización, Manual de Organización del Instituto de Profesionalización (Morales y Gómez, 2017).

Así mismo pretendía que la consolidación del Servicio Profesional de carrera administrativa, sustentada en la certificación de competencias consistentes en el diseño y la implementación de sistemas de competencias y guías de trabajo, que efficientizan y logran integrar programas de capacitación especializada conforme las necesidades propias de la unidad administrativa, con la intención de ofrecer el correcto ejercicio de funciones (Uvalle,2019).

En relación al párrafo anterior, se debe considerar que los procesos en la administración pública deben ser creados con una actualización constante, dado que las circunstancias principales no siempre logran acoplarse a las necesidades de los gobiernos, por lo cual los cambios a realizar deben optimizar los resultados en secretarías, direcciones y áreas administrativas.

### **2.2.2 Contexto institucional en el Estado de México**

Algo semejante ocurre con el actual gobernador del Estado de México Alfredo del Mazo Maza, que propuso el fomento a las acciones de profesionalización permanente, para asegurar que se cuenta con servidores públicos con preparación, seleccionados mediante procedimientos transparentes, objetivos y equitativos, en apoyo a las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública estatal y de los Municipios, enfocados en un gobierno capaz y responsable, referentes al plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 (Tinoco, 2020).

Como resultado el estudio sobre los informes de gobierno y los planes de desarrollo municipal útiles, puesto que miden la calidad y eficiencia de las acciones, actividades y servicios que ejerce y ejecuta un determinado Ayuntamiento, durante un periodo de trabajo. Razones por las que se exigen informes de forma anual, con soporte en parámetros comunes previamente establecidos por la legislatura local de acuerdo con los criterios de medición que determinen.

Mismos que enfocados en la cobertura poblacional, presupuesto destinado, personal involucrado, objetivos, metas y estrategias que lleven a su implementación,

aunque la rendición de cuentas se ve un tanto incompleta debido a la puesta en práctica de la normatividad existente en el Estado de México (Tinoco, 2020). Dentro de este marco normativo se observa la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y el Código de Procedimientos Administrativos, que cuya finalidad es regular las actividades administrativas y de competencia en las formas de gobierno en el Estado.

Es necesario recalcar que la institución encargada de regular la formación del perfil profesional de los servidores públicos municipales y estatales, así como dar seguimiento procedimental a las decisiones que estos realizan en su ámbito de acción, es el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM) así como la Contraloría del Estado. Explorando la idea de que las herramientas utilizadas por estos órganos institucionales van desde recomendaciones, hasta certificaciones e inclusive la impartición de sanciones para quienes incumplan sus mandatos delegados como servidores públicos.

En concreto el OSFEM, se responsabiliza ante la sociedad, dada su vigilancia correcta y eficaz en la utilización de los recursos públicos y del apropiado y eficiente manejo de las finanzas públicas, y de la verificación que precisa las competencias que tiene el OSFEM, en la revisión de cuentas y fiscalización, la administración de los ingresos y egresos del Estado y sus municipios todo esto sustentado mediante:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, y la legislación local (Gaceta de gobierno, 2021:1)

Como se afirmó arriba el OSFEM, al encargarse de la regulación de las funciones de los servidores públicos a nivel estatal y municipal, contribuye en la formación de las actividades municipales, ya que los objetivos en los conocimientos y técnicas de procedimientos y la normatividad, programas de influencia en las acciones y programas que se destina, con la finalidad de obtener mejores resultados en sus ámbitos de administración pública Municipal.

### **2.3 Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal para el ejercicio fiscal 2022**

En México al contar con normas, leyes y disposiciones administrativas, que impulsan la práctica del servidor público, es necesaria una estructura de apoyo, cuya finalidad sume los procesos necesarios y pertinentes establecidos claramente en el alcance

los actos de fiscalización, para una gestión adecuada en el apoyo de las practicas internas que salvaguarden el cumplimiento de las atribuciones designadas a los servidores públicos.

Ahora bien, el surgimiento del Manual para la Planeación y Presupuesto de Egresos Municipal emana del OSFEM, cuyo objetivo es brindar a los Ayuntamientos la integración de anteproyectos y proyectos para el presupuesto de egresos municipales, con la finalidad de cumplir con los propósitos de los gobiernos municipales, bajo el principio de responsabilidad en la asignación de los recursos públicos, convirtiendo el presupuesto como un instrumento fundamental en el ámbito municipal (Gaceta del gobierno, 2020).

El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) alude a un valor público, que da a conocer la clasificación funcional, programática del ejercicio fiscal. Cuyo propósito es el desarrollo de las ocupaciones gubernamentales, en las que participan las dependencias generales, Auxiliares y los Organismos Municipales, puesto que se debe garantizar que la designación de los recursos se mantenga en congruencia con lo establecido en el plan de desarrollo municipal en función (Gaceta del gobierno, 2020).

Con el propósito de tener transparencia en el proceso de asignación de los recursos presupuestarios, mediante la programación de meta basadas en actividades, así como de indicadores que efectúen resultados concretos, que permitan el seguimiento en la evaluación del desempeño en relación con lo estableció en el Plan de Desarrollo Municipal. Haciendo alusión que desde 2008 los gobierno están obligados a analizar, reforzar, rediseñar e incluso generar nuevas políticas públicas de acuerdo a su enfoque de resultado mediante el PbR, para presupuestar en las dependencias Generales y Auxiliares (Gaceta del Gobierno, 2020).

A su vez las administraciones municipales estructuran el presupuesto con base al registro, control y evaluación verificada en la entrega de resultados en beneficio de la población gobernada. Con el objetivo de adoptar un modelo de cultura organizacional<sup>1</sup> y de gestión con importancia en los resultados, orientando las políticas públicas hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, frente a las respuestas

---

<sup>1</sup> Se define como un sistema en el que se comparten valores o bien lo que es importante para la organización, así como las creencias entendidas como la función de las cosas que juntas logran interactuar con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía producen norma de comportamiento que indican el cómo se hacen las cosas (Yopan, et al, 2020).

demandadas por la población. Se debe considerar que en un entorno de planeación estratégica se deben aplicar las nociones de la Gestión por Resultados (GpR), puesto que, al funcionar como una herramienta en el fortalecimiento del desempeño público, facilita la ejecución de las actividades presentadas (Gaceta del Gobierno, 2020).

### **2.3.1 Características de manual PPPEM**

Para ser más específicos se requiere para su correcto desempeño un marco normativo en materia de PbR, de observancia y aplicabilidad municipal, presupuestos de Egreso Municipales, Matriz de indicadores para resultados (Mir), que se diseña mediante la metodología de marco lógico, operacional del sistema de Evaluación del desempeño (SED), que en su conjunto conforman el sistema de Evaluación de la Gestión Municipal y la transparencia y la rendición de cuentas enfocado en los Municipios del Estado (Gaceta del Gobierno, 2020).

En particular es usado como herramienta, cuyo propósito es transformar en efectos perceptibles las intervenciones públicas de orden municipal, fundamentadas en el Plan de Desarrollo Municipal de forma sustentable para los habitantes de cada uno de los 125 municipios que conforman el Estado de México. Es por ello que el manual incorpora los criterios, lineamientos y metodología que se coordina con las direcciones que llevan el nombre de Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) o bien sus equivalentes que fungen revisores del gasto, así como de la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos y del gasto, en la que también influye la tesorería municipal (Gaceta del Gobierno Municipal, 2020).

Con la finalidad de que la integración del Proyecto de Presupuestos de Egresos Municipal sea observado y ejecutado de forma correcta en las dependencias Generales y Auxiliares, mediante el cual verifica que cada una de actividades sean ejecutadas cumpliendo con los informes solicitados y presentados como sustento a lo destinado del Presupuesto que se le es asignado a cada uno de los municipios.

Se debe agregar que el sistema de planeación para el desarrollo en el Estado de México y Municipios es concebido como el instrumento dentro de la planeación estratégica sobre planes, programas y presupuesto, clasificando las problemáticas, y evaluando el desarrollo de programas, controlando el presupuesto en los recursos públicos asignados. Con la finalidad de atacar las debilidades y fortalecer las oportunidades de crecimiento respectivo de los municipios.

Considerando que el Plan de Desarrollo Municipal debe estar orientado principalmente en la sociedad, en la cual se cree un gobierno responsable e incluyente con sus gobernados, desarrollando facilidades y acciones las cuales creen una imagen de productividad, innovación y sobre todo sea un ambiente competitivo, en el que su espacio territorial se encuentre ordenado y sea sustentable, así como resiliente.

Sobre todo, que la seguridad sea salvaguarda, contando con justicia en las acciones implementadas por el gobierno, en el que la igualdad de género prevalezca sin discriminación alguna, modernizando al gobierno con total responsabilidad en el manejo de recursos en beneficio de los ciudadanos, apoyados de tecnologías con las que se coordine para garantizar un buen gobierno.

Mismas características que deberán integrar los programas del Plan de Desarrollo Municipal, que tienen un carácter normativo y técnico, el cual en conjunto con las actividades se establece una verificación en el ejercicio fiscal que contribuya la estructura del gobierno municipal, mediante organización y planificación en cada una de las actividades y problemáticas a realizar.

Con la intención de que los municipios del gobierno del Estado de México cuenten con lineamientos, los cuales aseguren el correcto desarrollo y gobernabilidad para las y los habitantes, mismo que sirve como guía para que las y los funcionarios públicos, cuenten con una noción en el desarrollo de sus funciones, al margen de la ley.

Finalmente, para completar la realización del manual, a estructurar se retoman puntos relevantes del Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal para el ejercicio fiscal garantizando que cumpla con la normatividad y objetivos que impone el gobierno del Estado, creando así una identidad propia del manual para el municipio de Chicoloapan.

## **Capítulo III Propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos para la dirección de Gobierno Municipal en Chicoloapan**

El objetivo principal de este capítulo es desarrollar un manual para la dirección de gobierno municipal en Chicoloapan para la administración 2022-2024, con la finalidad de mejorar los resultados y la aplicación de técnicas al ejecutar las tareas administrativas que fomenten una mejora y se evite la duplicidad en las actividades.

Puesto que se pretende demostrar la hipótesis de esta investigación, si el contar con un manual de procedimientos administrativos influye en el alcance de metas y prevención en duplicidad de funciones entre áreas y el poder deslindar responsabilidades entre los funcionarios adscritos a la dirección municipal.

Al mismo tiempo se aplicarán encuestas a los servidores actuales de la dirección de gobierno, así como el diseño del organigrama, el cual integrará y establecerá el orden administrativo con el que se debe contar. Finalmente, con la construcción de manual, con base a las características que componen al Ayuntamiento de Chicoloapan, las respuestas aportadas por los servidores públicos, así como el realizar un análisis entre la última administración comprendida en el periodo 2018-2021, será retomada en las conclusiones del presente capítulo.

En síntesis, el presente capítulo aborda el contexto del municipio, así como su estructura administrativa, como bases en el desarrollo del manual de procedimientos administrativos que se pretende mostrar.

### **3.1 Entorno Político, Económico y Cultural del Municipio de Chicoloapan**

El Municipio de Chicoloapan cuenta con una historia de más de 15,000 años, el territorio tuvo influencia de culturas teotihuacanas, toltecas y mexicas. Por más de 300 años la cultura Acolhua Chichimeca cuyo origen se encontraba en Coatlinchán, el entonces Chicoloapan se encontraba ubicado en el cerro denominado *Portezuelo*, que contaba con una distribución poblacional de tres barrios (Huatongo, Coexcontitla y Chihuango) (Gobierno, s.f)

En este sentido el avance durante el periodo colonial impacto, puesto que se observaron modificaciones en la época, desde inestabilidad social y los conflictos por las tierras fueron acciones que marcaron en el desarrollo del poblado. No es hasta el

16 de julio de 1822 que se convierte en un municipio libre y soberano y hasta 1823 es nombrado el primer presidente y con él, el comienzo sobre la forma de gobierno a la que se sometió el municipio sobre el margen de la ley (INAFED, s.f).

Chicoloapan ha contado con un total de 80 presidentes municipales hasta hoy en día desde su fundación, todos y cada uno de los gobernantes del municipio aportaron en consolidar lo que hoy se conoce de Chicoloapan, si bien es cierto el considerar que cada uno de los presidentes que tomaron posesión del municipio contaban con respaldo social perpetuado en el carisma que los llevo a ocupar un cargo de representación para los habitantes del municipio (INAFED, s.f).

Esta representación carismática contó en el desarrollo del Municipio, aunque los intereses personales y la poca preparación con la que perfilaban los candidatos a representar a la comunidad de Chicoloapan se vieron corrompidos. Sin embargo, cada uno apporto en la formación del municipio y cada uno analizando desde su perspectiva las problemáticas detectadas atendiéndolas y siendo registradas las acciones del gobierno en libros y actas de cabildo que hoy conformar parte del acervo histórico del Municipio a resguardo del Ayuntamiento.

Avanzando en el razonamiento el Municipio de Chicoloapan se encuentra localizado en la región III al oriente del Estado de México, teniendo una colindancia al norte con el municipio de Texcoco, al sur con el municipio de la Paz y con el municipio de Chimalhuacán, al este con el Municipio de Ixtapaluca y al Oeste con el municipio de Chimalhuacán.

Cuenta con una población aproximada de 200,750 ciudadanos y una superficie de 53.91 km<sup>2</sup> de acuerdo con los datos registrados de 2020 por el INEGI. (Data México,2020). Se debe agregar que no cuenta con manantiales ni con ríos salvo en tiempos de lluvia donde se forman corrientes en las barrancas de nombre las Marianas de Tlamimilolpan. Su hidrografía consiste en 26 pozos profundos que abastecen agua a los habitantes de Chicoloapan.

Mencionando que la cultura que se encuentra en el municipio procede de la artesanía (elaboración de macetas, ollas para piñatas hechas en barro, trabajos de labrado de madera, trabajos de migajón, curtidos de piel y trofeos). Al mismo tiempo el ámbito cultural se nutre de la gastronomía tradicional (mole, tamales, nopales, barbacoa, dulce de tejocote, calabaza y el pulque como bebida local).

Si bien al ser un municipio de media importancia económica, se debe a que no cuenta con empresas de gran impacto económico, las empresas que predominan se

encuentran en la carretera federal México-Texcoco, como lo son tiendas de auto servicio, moteles, hoteles, bares, comercios, cada uno de los servicios brindado son de baja escala, puesto que a diferencia de otros municipios en Chicoloapan la producción y distribución a gran escala no tiene presencia, lo cual mantiene el fomento económico del Municipio en una escala inferior.

En consecuencia, los aspectos políticos y la trascendencia que se ha observado desde el 2000 hasta el 2018, se analiza que en estos 18 años la tendencia política ha tenido un cambio de ideologías partidarias como lo son el Partido Institucional Revolucionario (PRI), Partido de la Revolución Democrática (PRD) y el Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA), los cuales han gobernado Chicoloapan fomentando acciones públicas en favor de los habitantes, en la que se observa que la confianza del ciudadano es fundamental en los procesos electorales ya que una vez fracturada su confianza la ruptura y el cambio hacen presencia.

Pese al trabajo político que se realiza por distintitas organizaciones y lideres políticos, de tendencia priista, perredista, panista, morenista, no logran ser suficientes los intentos y estrategias políticas que logren su posición en la silla presidencial, cuando la confianza ya está fracturada, los ciudadanos ejercen su voto, dando oportunidad de gobernar a candidatos que demuestren un cambio, claro ejemplo el efecto que se tuvo en las elecciones de 2017 y 2021 donde el triunfo por Morena en Chicoloapan tuvo presencia, aunque en la segunda por una corta ventaja ante el opositor PRI.

### **3.2 Características del Ayuntamiento de Chicoloapan 2018-2021**

El Ayuntamiento de Chicoloapan de acuerdo a lo conferido en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en el capítulo primero en su Art.16, fracción II, que establece que de acuerdo a la cantidad de habitantes con las que cuente el municipio será la designación de sus integrantes que conformaran el honorable cabildo, en ese sentido se establece por un presidente, un síndico, cinco regidores que serán electos por planilla según el principio de mayoría relativa y cuatro regidores designados según el principio de representación proporcional, teniendo una integración total de 11 miembros (Gaceta de gobierno,2022).

Así mismo cada uno de los integrantes contribuyen en la aprobación de lo que es la propuesta del bando municipal, ya que este tiene como objetivo establecer

normas generales, que orienten el régimen de gobierno en la organización y el funcionamiento de la administración pública en pro de los habitantes, vecinos y transeúntes, garantizando la preservación, conservando en el orden público, en la seguridad y tranquilidad de las personas acatando el marco normativo municipal.

Señalando que las bases legales del bando municipal se rigen en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en las leyes que de ella emanan, en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, Circulares y demás disposiciones aprobadas por el Cabildo que entren en vigor en los términos en los que se dispongan.

De manera puntual se dirige con la finalidad de salvaguardar y garantizar la soberanía municipal mediante un Estado de derecho, cumpliendo con actos administrativos al principio de la legalidad, procurando el orden, seguridad, paz pública, armonía social bajo los intereses de la colectividad, protegiendo la integridad de las personas. Creando condiciones y aspiraciones para el alcance de los derechos y oportunidades para mujeres y hombres residentes del municipio (Gaceta Chicoloapan,2022).

Hay que mencionar que los Ayuntamiento disponen de autoridades Auxiliares (delegados, subdelegados, consejos de participación y jefes de manzana), la designación de delegados, subdelegados y consejos de participación cuentan con nombramientos expedidos por los Ayuntamientos, es obligación de la Secretaria del Ayuntamiento el llevar a cabo la realización del proceso electoral, en todas y cada de una de sus etapas, así como la expedición de nombramientos que acrediten legalmente a los que resulten electos o electas en el proceso.

Mientras que los jefes de manzana cuentan con legitimidad de los vecinos, quienes respaldan el compromiso de él o la ciudadana que los representa en favor de la comunidad. Cuya funcionalidad de estas autoridades auxiliares se centra en vigilar que se mantenga el orden público dentro de su circunscripción territorial a la que pertenezca, así como promover la participación social en la formulación de planes y programas, que sirven de apoyo al municipio, todos trabajando en mutuo apoyo para benéfico de los habitantes.

Añadiendo que la administración del 2018-2021 contó con personal cuya función era fungir como enlace entre los habitantes del municipio y el gobierno en su parte administrativa, cada uno teniendo presencia en las 13 colonias, 14 barrios y 16 unidades habitacionales, el objetivo principal era atender y resolver las problemáticas

que se presentaban con la finalidad de solucionar las peticiones lo antes posible (Gaceta Chicoloapan,2022).

Teniendo en cuenta que desde la perspectiva propia, la idea y el objetivo era funcional, sin embargo, las problemáticas presentadas en los choques de ideologías políticas entre las autoridades auxiliares que tenían presencia convirtieron una acción de gobierno en favor de los habitantes en una cuestión problemática, puesto que orillaba al funcionario público del campo a enfrentarse a más retos, cada uno de estos enlaces se encontraban a cargo del entonces director de gobierno municipal (gobernación).

Ahora bien, se debe mencionar y analizar el perfil con el que contaron las personas designadas a fungir como directores, coordinadores y jefes de área en la administración 2019-2021 en donde se observa que la tabla 2: Servidores con preparación profesional 2019-2021, muestra el número de personal que contaba con la preparación profesional designados por el ejecutivo municipal, fueron como encargados de la atención y resolución a las problemáticas que eran presentadas por los ciudadanos representados a continuación.

**Tabla 2: Servidores con preparación profesional 2019-2021.**

NP	Área Administrativa	Grado Académico
1	Secretaría del Ayuntamiento	Licenciatura
2	Dirección de Control y Vigilancia ambiental (Ecología)	Ingeniería
3	Dirección de Promoción Social	Licenciatura
4	Contraloría Municipal	Licenciatura
5	Tesorería Municipal	Maestría
6	Consejería Jurídica	Licenciatura
7	Dirección de Seguridad Pública	Licenciatura
8	Dirección Municipal de Protección Civil	Ingeniería
9	Dirección de Obras Públicas	Licenciatura
10	Dirección de Educación y Cultura	Maestría
11	Coordinación de Comunicación Social	Licenciatura
12	Coordinación de Desarrollo Urbano	Licenciatura
13	Coordinación de Desarrollo Rural	Licenciatura
14	Coordinación de Mejora Regulatoria	Licenciatura
15	Coordinación de Atención a la Juventud	Licenciatura
16	Coordinación de Panteones	Licenciatura
17	Coordinación de Fomento Turístico	Licenciatura
18	Coordinación de Atención a la Mujer	Licenciatura
19	Oficialía Mediadora Conciliadora	Licenciatura
20	Oficialía Calificadora 1	Licenciatura
21	Oficialía Calificadora 2	Licenciatura
22	Oficialía Calificadora 3	Licenciatura

**Fuente: Elaboración propia, (Gaceta Chicoloapan 2019)**

En la administración 2019-2021, de los treinta y nueve cargos administrativos que se ofertaron, solo veintidós servidores públicos eran los que contaban con estudios académicos profesionales compuestos por directores, coordinadores y jefes

de área, de los cuales dieciocho demostraron tener un grado de licenciatura y solo dos con grado académico en maestría como grado de estudios máximos, mismos que acreditaban el conocimiento necesario para desempeñar las funciones dentro de la administración municipal.

Por otra parte, en los diecisiete cargos restantes se observó que el desempeño de funciones se encontraba administrado por servidores públicos los cuales no lograban acreditar estudios superiores, para el correcto desempeño de las áreas administrativas, sirva de ejemplo la tabla 3: Servidores sin preparación profesional 2019-2021, en la cual se muestra las dependencias de la administración que al frente no contaban con servidores públicos con acreditación profesional:

**Tabla 3: Servidores sin preparación profesional 2019-2021**

NP	Área Administrativa	Grado Académico
1	Dirección de Administración	Ciudadano
2	Dirección de Servicios Públicos	Ciudadano
3	Dirección de Gobierno Municipal	Ciudadano
4	Dirección de Desarrollo Económico	Ciudadano
5	Dirección de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación	Ciudadano
6	Dirección de Regulación Comercial y Vía Pública	Ciudadano
7	Coordinación de Control Patrimonial	Ciudadano
8	Coordinación de Limpia	Ciudadano
9	Coordinación de Alumbrado Público	Ciudadano
10	Coordinación de Electrificaciones	Ciudadano
11	Coordinación de Parques y Jardines	Ciudadano
12	Coordinación Antirrábico	Ciudadano
13	Coordinación de Empleo	Ciudadano
14	Coordinación de Bibliotecas	Ciudadano
15	Casa de Cultura Tlalmantlicalli	Ciudadano
16	Centro de Cultura Tonatiuh Calli	Ciudadano
17	Coordinación de Vialidad y Transporte	Ciudadano

**Fuente: Elaboración propia, (Gaceta Chicoloapan 2019)**

En relación con la tabla ilustrada previamente se observa que en los diecisiete cargos administrativos que se componen de direcciones, coordinaciones y jefes de área, son ciudadanos los que realizan la representación y ejecución de las actividades designadas por el ejecutivo municipal en apego al PDM. Como se afirmó en el capítulo II, el servidor público que se encuentra desempeñando sus funciones sin contar con un grado académico se puede deber a dos puntos, que es importante mencionar a continuación:

- Por experiencia en el puesto administrativo: Este se presenta cuando el funcionario público ha desempeñado con anterioridad el mismo cargo o en su caso

ha trabajado en el mismo ámbito laboral conociendo así los procesos y actividades a realizar en el área administrativa según sea el caso.

- Por trabajo político: Este se logra presentar en gran medida dentro de las administraciones públicas, ya que es un vínculo para el ingreso, como se observa en el capítulo I y II, en este caso el servidor público puede o no contar con los conocimientos o la experiencia necesaria y sin embargo se le tomará en cuenta dentro del desempeño de funciones.

Cabe aclarar que estos son los caso que se presentan dentro de la administración pública y que si bien pueden o no ser las causas para que en el ayuntamiento de Chicoloapan en la administración 2019-2021 ocuparan cargos con jerarquías personas sin estudios, sin embargo, no habría que descalificarse la presente hipótesis realizada.

Considerando lo antes expuesto en el Ayuntamiento de Chicoloapan en la administración 2019-2021, se observa que más del 50% de funcionarios públicos que encabezaban o representaban las direcciones con mayor carga administrativa contaban con estudios profesionales, aunque no exime que las áreas con menor relevancia administrativa no sean importantes dentro de la organización municipal y al mismo tiempo no contribuyan en el alcance de los resultados planeados por el ejecutivo en el Plan de Desarrollo Municipal.

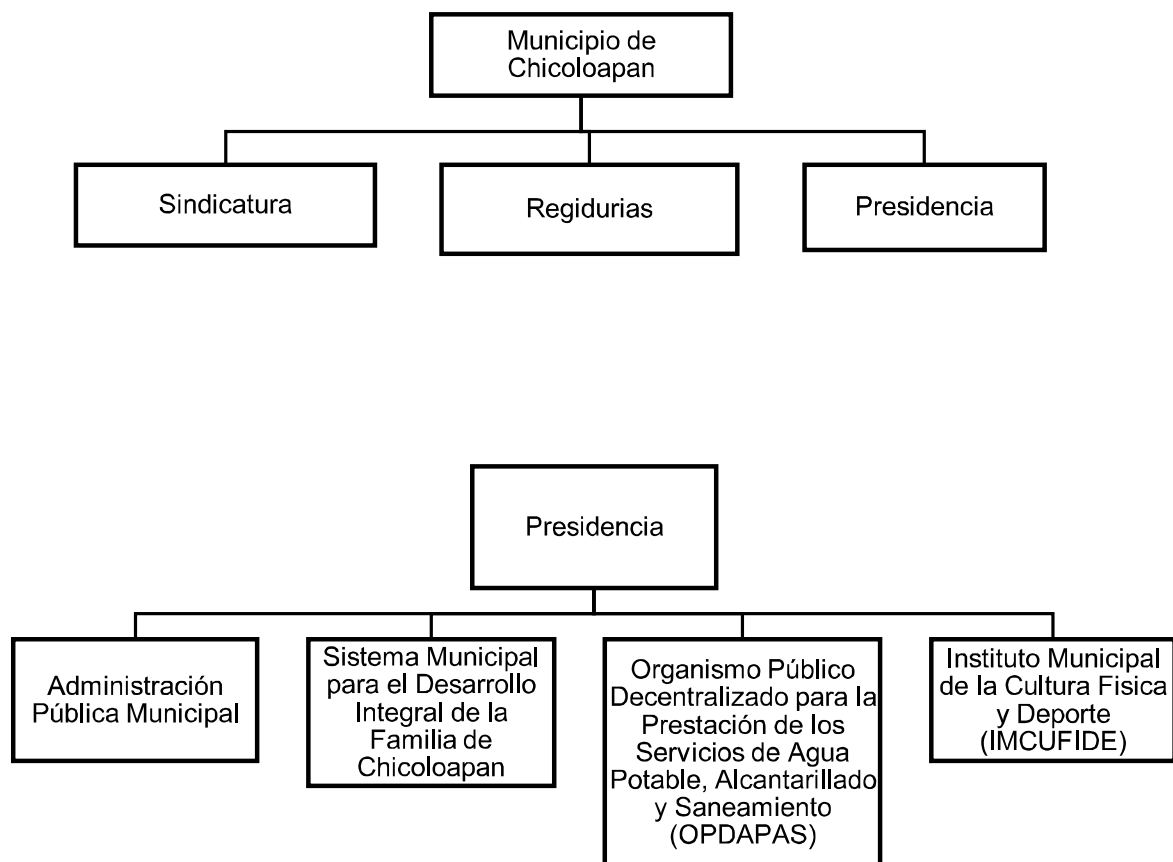
### **3.2.1 Organización en la administración pública municipal 2018-2021**

La organización del ayuntamiento y su estructura administrativa con la que cuenta contribuyen en el alcance de los resultados en el municipio, considerando que cada una de las áreas se encuentran subordinadas hacia el presidente municipal, es impórtate conocer cada una de sus atribuciones y responsabilidades con las que cuentan y las funciones de los servidores públicos que ejercen de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y el Bando Municipal de Chicoloapan.

Para comprender mejor la estructura es necesario mostrar el organigrama con el que cuenta el municipio, ya que permite visualizar la estructura ordenadamente, así como la distribución con la que cuentan las áreas administrativas, mismo que se presenta en el esquema 5: Organigrama, Considerando que en el primer esquema se representa la organización general que tiene el Municipio de Chicoloapan en la

administración 2022, que también fue el mismo que se observó en la primera administración representada por el partido *Morena* del periodo 2019-2021, en el que se observa que el municipio está compuesto por regidores, un sindico y el ejecutivo municipal.

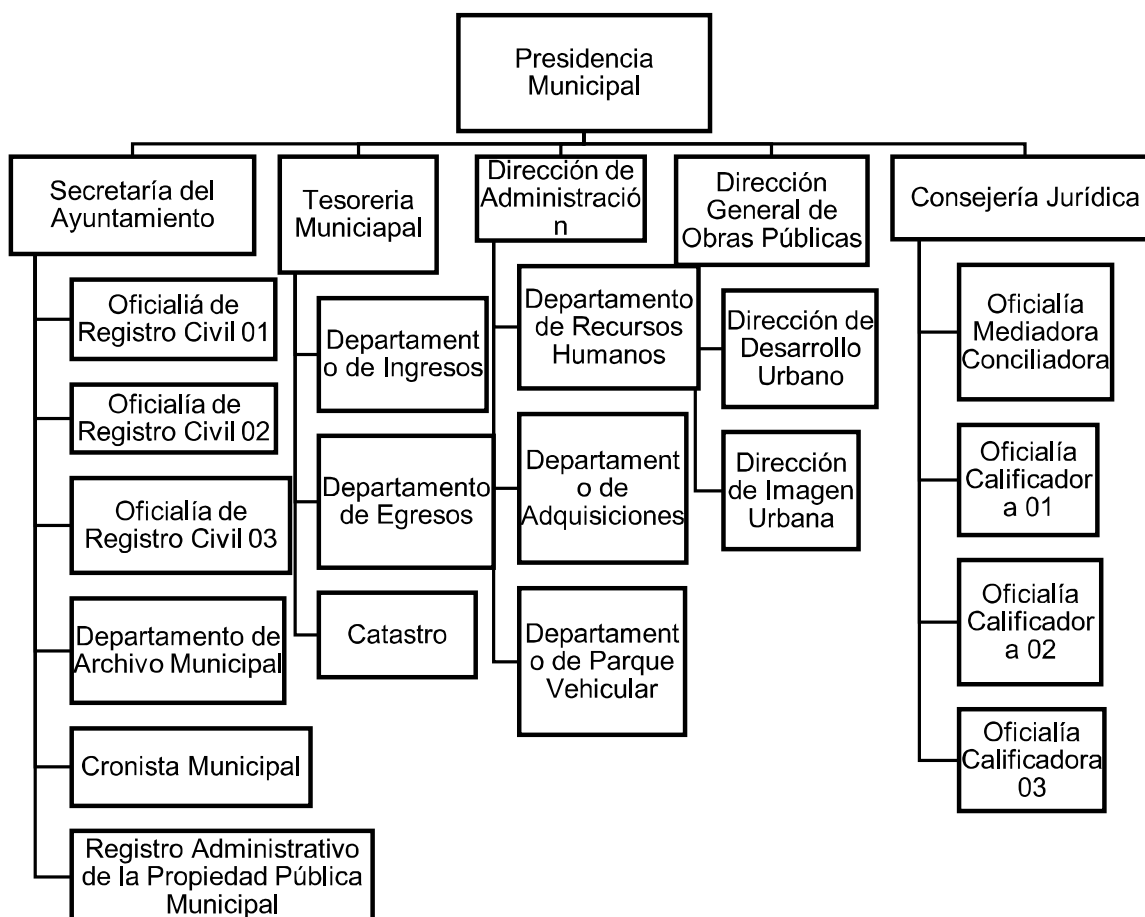
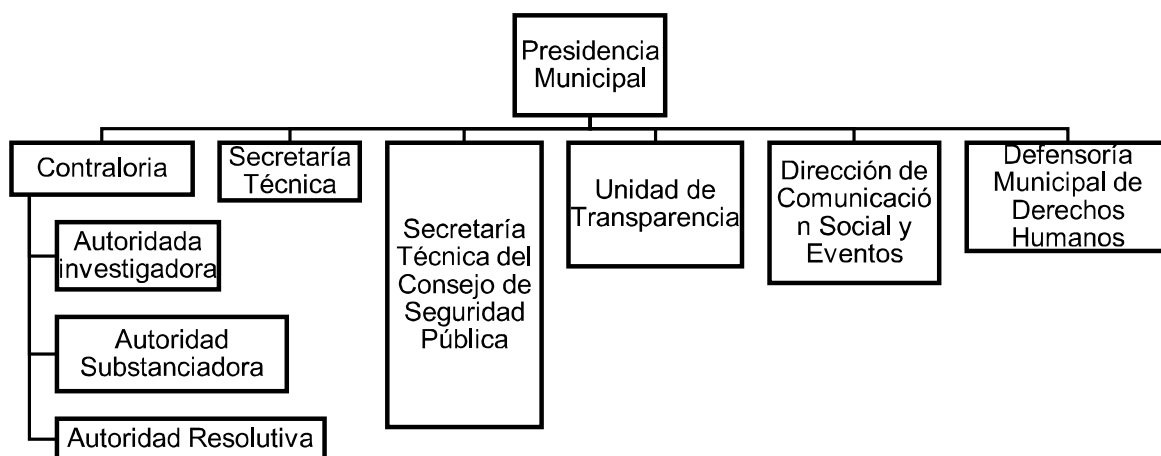
**Esquema 5: Organigrama**



**Fuente: Elaboración Propia, Gaceta de Gobierno Chicoloapan, 2022**

La principal función del presidente municipal consiste en garantizar el desarrollo la organización de la administración pública municipal de la que emanan direcciones, jefaturas y coordinaciones, al mismo tiempo el presidente funge como el administrador de los organismos descentralizados como lo son DIF, OPDAPAS y IMCUFIDE. La organización jerárquica de la administración pública municipal se presenta en el esquema: 6: Organización municipal

**Esquema 6: Organización Municipal**



Fuente: Elaboración Propia, Gaceta de Gobierno Chicoloapan, 2022

En el presente esquema se puede observar la organización jerárquica de las áreas administrativas del gobierno Municipal de Chicoloapan, consideradas como las más relevantes puesto que su función se encarga de atender y solucionar las demandas de los ciudadanos, ya que son consideradas como la parte burocrática de la administración municipal, que cuenta con procesos para la solución, de acuerdo con los marcos legales por los que se rige el Ayuntamiento.

Como se mencionó el Ayuntamiento además de contar con áreas administrativas, se encuentra compuesto por áreas operativas que se encargan de atender las problemáticas ciudadanas con mayor cercanía, rindiendo informes y cuentas al ejecutivo municipal, quien se encarga de que fluya correctamente su operación por el municipio, estas áreas se logran ejemplificar en el esquema 7: Organigrama operacional:

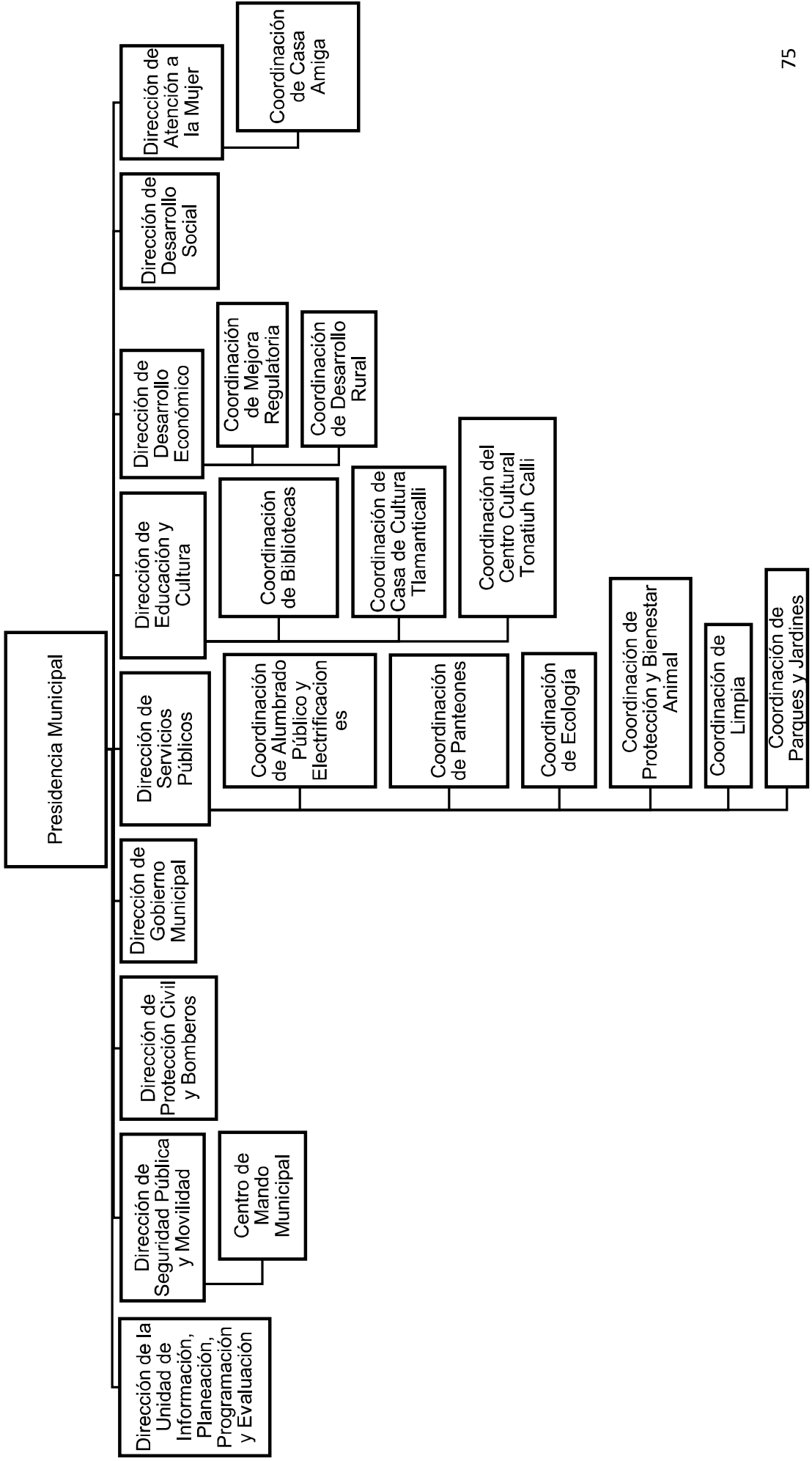
Con relación al esquema presentado a continuación se observa la organización jerárquica de las nueve dependencias que son denominadas operacionales por la parte práctica de su labor dentro del Ayuntamiento, permite ejecutar las actividades que sean necesarias para que el gobierno brinde un mejor servicio a los ciudadanos.

Se debe mencionar que cada una de las atribuciones y acciones que implementan cada una de las áreas que integran el Ayuntamiento, se basan en lo conferido en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, así como en el Bando Municipal de Chicoloapan. Señalando que dicho bando tuvo cambios a diferencia del publicado en el 2019, en este se puede observar que el organigrama ya se encuentra más segmentado y en el cual será útil en la orientación al ciudadano o interesado.

Ahora bien, se debe aclarar que cada dirección mantiene a su cargo direcciones y coordinación cuyo fin se relación a en su acción administrativa, existe una autonomía que permite tomar decisiones, orientando un poco las acciones a una descentralización puesto que ante problemáticas deben contar con personal capaz de tomar una decisión y una prota respuesta.

En otras palabras, para el ejercicio de las atribuciones y responsabilidades que se le fueron conferidas al Ejecutivo municipal en sus funciones al mando del Ayuntamiento se auxiliará de dependencias administrativas que sean acordadas en cabildo a propuesta del presidente municipal y a su vez el servidor público tendrá una total subordinación ante el ente presidencial (Gaceta de Gobierno,2022).

Esquema 7: Organigrama Operacional



**Fuente: Elaboración Propia, Gaceta de Gobierno Chicoloapan, 2022**

Además, que el servidor público que resulte designado como titular en la administración pública municipal deberá ejercer sus funciones propias y respetando las leyes, reglamentos internos, manuales, acuerdos, circulares y demás leyes que emanen en la regulación y funcionamiento del Municipio (Gaceta de Gobierno,2022).

La creación del bando municipal se apega a los artículos que establece la ley orgánica municipal en el cumplimiento las atribuciones y las actividades que se deben desempeñar por cada uno de los servidores públicos en función. Se debe mencionar que como selecciona en el bando municipal, las dependencias y áreas administrativas que se logran visualizar en la tabla y en el organigrama para el caso de Chicoloapan pueden ampliarse o reducirse según las necesidades que demande el municipio y a su vez dichas modificaciones deberán ser asentadas en las reformas al bando municipal (Gaceta de Gobierno Chicoloapan,2022).

Puesto que al paso de la administración 2018-2021, la estructura administrativa que se planteó al inicio se sometió a modificaciones puesto que la demanda así lo requería, todos y cada uno de los cambios realizados se mantuvieron al margen de la ley desde el sometimiento de la iniciativa, discusión, aprobación y promulgación de los cambios solicitados por el ejecutivo municipal.

Entre los cambios realizados en la administración 2018-2022 se puede mencionar el cambio de la denominación del área de *antirrábico* con un cambio a *Protección y Bienestar Animal*, consecuentemente el cambio de *Dirección de Desarrollo Urbano* a *Coordinación de Desarrollo Urbano*, en tercer lugar, el *Departamento de Recursos Humanos* a *Jefatura de Recursos Humanos*, enseguida de *Coordinación de Protección y Vigilancia ambiental* a *Jefatura de Ecología*, la *Coordinación de Alumbrado Público* se unió con el departamento de *Electrificaciones* complementado su desarrollo como área.

Teniendo en cuenta que cada uno de estos cambios no afecto los trabajos administrativos y de campo que se realizaban en las dependencias, si bien solo se observó un cambio entre la denominación, su ejecución siguió siendo la misma, con la finalidad de que la atención que se brindará a cada uno de los habitantes fuese un servicio de calidad ante las problemáticas suscitadas.

Se debe agregar que a efecto de la administración 2022-2024, los cambios en la estructura organizacional a efecto de conducir las tareas se designaron nuevas

cargas administrativas tal es el caso de administración, quien es responsable del departamento de Recursos Humanos, Sistemas, Adquisiciones, el cambio de “Coordinación” a “Dirección” de Desarrollo Urbano, el cambio de “Jefatura” a “Coordinación” de Ecología y finalmente con la Dirección de Desarrollo Económico de la que ahora depende Regulación Comercial y Empleo.

Cada uno contribuye en el desarrollo del municipio, puesto que cada uno cumple con los programas integrales e innovadores cuyo resultado es conducir con eficacia, calidad y eficiencia administrativa al municipio. Además de contar con efectividad en las diferentes direcciones y áreas del ayuntamiento, por ello es necesario que las tareas administrativas sean guiadas por personal profesionalizado, como se menciona en las atribuciones de los servidores públicos ya que también debe existir un buen salario, el cual permita que el funcionario pueda especializarse y mantenga así los alcances de la función pública.

### **3.2.2 Diagnóstico de los alcances en la dirección de Gobierno Municipal 2018-2021**

El municipio de Chicoloapan constantemente se ha enfrentado a retos (educativos, económicos, sociales y de seguridad), debido al constante incremento de las necesidades de las y los ciudadanos, donde la buena gobernabilidad que debe existir en el municipio es cada vez más demandada, ya que el uso de las tecnologías y las redes sociales, han jugado un papel importante no solo como un medio de críticas si no como un acercamiento con los ciudadanos.

Es por ello que dentro de la administración no solo de Chicoloapan, si no de cada uno de los municipios del Estado de México, cuentan con la dirección de Gobierno Municipal (Gobernación), misma que tiene la función de promover en el municipio un ambiente de armonía entre la ciudadanía y las autoridades municipales, vigilando el cumplimiento de las disposiciones del Bando Municipal y apoyándose de autoridades auxiliares en el alcance de las metas de lo que designe el Ejecutivo Municipal (Gaceta de Gobierno Chicoloapan, 2022).

Por lo cual se pretende identificar en este apartado cuales fueron los resultados obtenidos de la dirección de gobierno municipal, mismas metas y evidencias proporcionadas por la Dirección de la Unidad de Información, Planeación,

Programación y Evaluación (UIPPE), encaminadas al plan de desarrollo municipal de Chicoloapan 2019-2021, el cual consta de cinco apartados que lo conforman, se observa en el apartado número cuatro, se encuentra subdividido por siete secciones más en los que se especifican las actividades a realizar como administración.

Haciendo alusión a lo descrito en el plan de desarrollo municipal es denominado como pilar en la construcción de los resultados, es así como en el número uno referido a lo social, se cuenta como objetivo la atención de forma responsable, solidaria e incluyente, asegurando en todo momento la igualdad de género, en los proyectos municipales, creando una participación colectiva en el desarrollo. El segundo apartado se relaciona con el desarrollo económico con el que debería de contar el municipio, siendo así competitivo, productivo e innovador, mediante una estrategia y coordinación entre los comercios situados dentro del territorio municipal, para obtener un impulso económico activo y sustentable.

En el tercer pilar se enfoca en el desarrollo territorial el cual mantenga un municipio con orden sustentable y resiliente, con una regulación de uso de suelo controlada en localidades urbanas y rurales, controlando la movilidad y transporte público como privado, al mismo se incluyen la prestación de servicios públicos como lo son alumbrado, agua potable, entre otros (Gaceta de Gobierno Chicoloapan, 2019).

El cuarto pilar se relaciona con la seguridad en el municipio, respetando los derechos humanos con una planeación estratégica en atención las demandas presentadas por los ciudadanos, y al mismo tiempo procurando la mediación ante conflictos y la conciliación de ser necesarios (Gaceta de Gobierno Chicoloapan, 2019). Cabe señalar que dicha estructura se compone con ejes transversales en los que se pueden contemplar las dimensiones y valores, así como la convivencia, considerados en el plan de desarrollo, la igual de género como un eje en la que las obras y acciones sean respetadas, creando y previniendo violencia en los habitantes.

Así mismo se debe contar con un gobierno moderno, capaz y responsable, que respete y cumpla los ordenamientos legales, así como la reglamentación creada por el mismo a base de manuales de organización y procedimientos que respondan con transparencia en la rendición de cuentas y al mismo tiempo exista una comunicación política adecuada entre gobierno y ciudadano, estableciendo una correcta gobernabilidad en el municipio.

Finalmente, el logro de las metas y objetivos planeados en el trienio de administración deberán contar con el apoyo de las tecnologías, que en coordinación

con las actividades del día a día accediendo a la optimización de las funciones administrativas, reduciendo tiempos y permitiendo al servidor público la realización de una actividad en el menor tiempo posible consiguiendo un aprovechamiento en la administración.

Teniendo en cuenta la estructura del plan de desarrollo municipal que se pretende exponer y relacionar con las actividades realizadas por la dirección de Gobierno Municipal en los años 2019-2021, de acuerdo con lo proporcionado por la UIPPE de Chicoloapan, en la que se reportan las actividades realizadas por la dirección enlistadas en el esquema 8: Actividades de dirección de gobierno municipal

### Esquema 8: Actividades de dirección de gobierno Municipal

	Creación de figuras asociativas civiles en materia de desarrollo político
	Solución de demandas y problemas de la población
Activiades de dirección de gobierno	Fomento de figuras asociativas cívicos a través de la impartición de cursos técnicos
	Apoyos gestionados para efectuar cursos temáticos para fomentar la participación ciudadana
	Difusión de cursos de capacitación temáticos a integrantes de figuras asociativas
	Participación de expertos en la impartición de cursos de capacitación, eventos de difusión de cursos de formación en el trabajo dirigido a figuras asociativas
	Difusión de cursos de formación en el trabajo dirigido a figuras asociativas
	Divulgación de concursos dirigidos a figuras asociativas
	Realización de concursos temáticos dirigidos a figuras asociativas
	Fomento de figuras asociativas a través de programas de capacitación

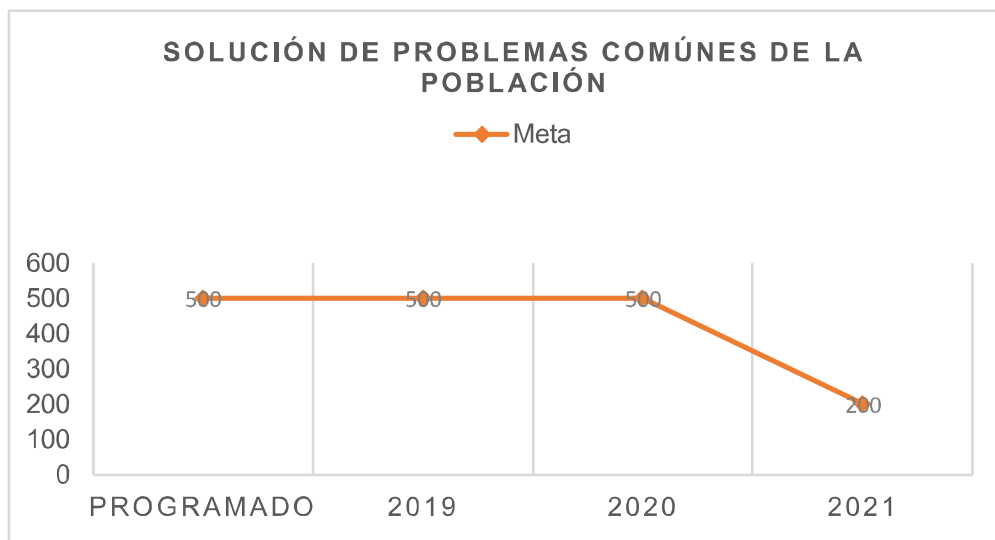
**Fuente: Elaboración propia (PbR, 2019: 1)**

Dichas actividades reportadas por la dirección de gobierno municipal en relación con el plan de desarrollo municipal, fueron basadas de acuerdo con el eje transversal que habla sobre la tecnología y coordinación para el buen gobierno. Es así como el trabajo de la dirección se enfocó en la atención al ciudadano y las asociaciones civiles ambas contribuyendo en un desarrollo del municipio.

Se puede observar en las siguientes gráficas los resultados obtenidos de acuerdo con la información proporcionada por la UIPPE, sobre el cumplimiento de las

metas de la dirección de gobierno en el año 2019,2020 y 2021. Sirva de ejemplo la gráfica 1: Solución de comunes de la población

**Gráfica 1: Solución de problemas comunes de la población**



**Fuente: Elaboración propia, PbR. 2021**

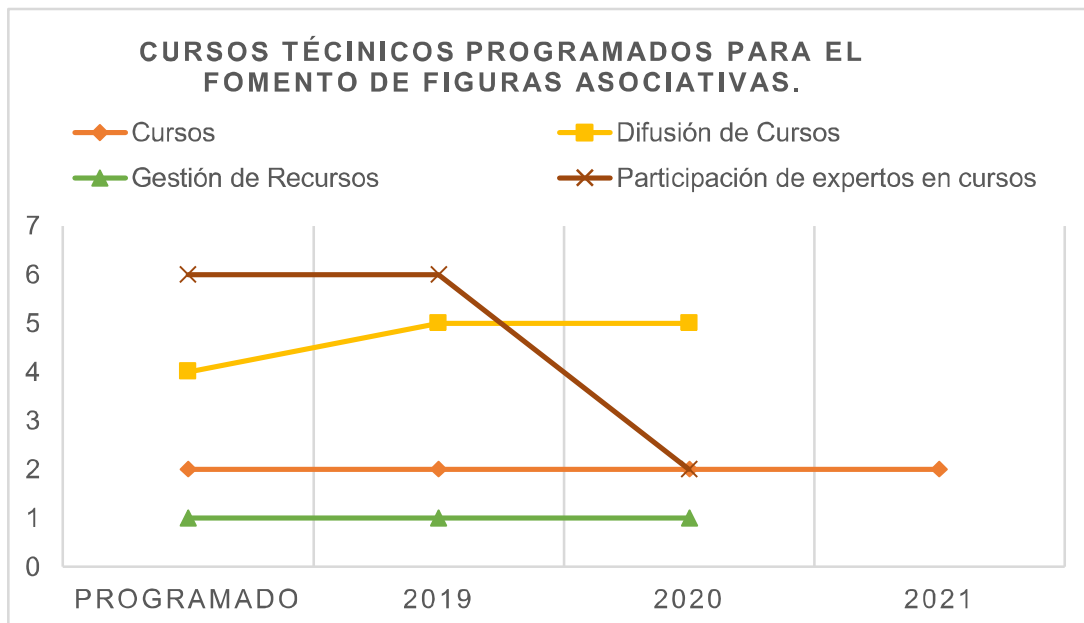
En la presente gráfica se analizan los datos proporcionados por la UIPPE, en relación con el plan de trabajo realizado por la dirección de gobierno municipal en la administración 2019-2021, en la que se observa que las metas o el objetivo a cumplir en *atención a problemas presentados por los ciudadanos del municipio de Chicoloapan*, era un total de quinientas atenciones, cuya intención era mantener la cifra o en su defecto incrementarla puesto que contarían con un año para realizarla.

Sin embargo, pese a la emergencia sanitaria por el SARS-CoV-2, se mantuvo la misma meta para la dirección de gobierno y al mismo tiempo se logró el objetivo que se tenía planeado a efectos de la atención al ciudadano, no obstante, el porcentaje no fue en acenso y pese a los meses más fuertes de la pandemia logró reportar un total de quinientas atenciones a los ciudadanos.

Se debe agregar que a inicio de año la UIPPE consulta con la dirección o área administrativa las metas a cumplir en el año y sobre ello se comienza la planificación de los reportes trimestrales y semestrales que deberán de proporcionar en tiempo y forma. Hecha esta salvedad se observa que para 2021 hubo una baja en las metas puesto que se programaron doscientas y se cumplieron las misma, ahora bien, se observa que el desempeño de los colaboradores como del director pudo influir en una

disminución de la meta. Prosiguiendo con el análisis obsérvese la gráfica lineal 2: Asociaciones civiles

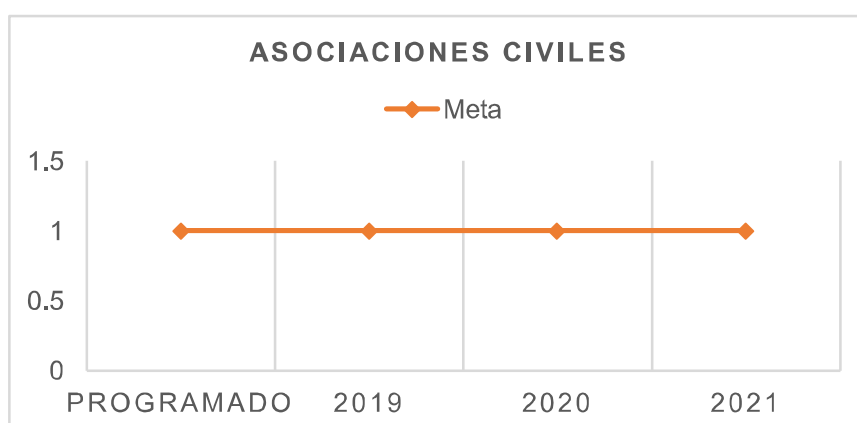
**Gráfica 2: Asociaciones Civiles**



Fuente: Elaboración propia, PbR. 2021

En la segunda tabla se observa que la actividad a realizar por la dirección de gobierno municipal es fomentar el *aumento de las asociaciones civiles* en el municipio impulsando el crecimiento de sus actividades encaminadas a los objetivos del desarrollo político, social y económico del municipio. En el cual la meta destinada a la construcción de asociaciones civiles se mantuvo en una por año, llevada a cabo en el primer semestre reportando así su meta anual completa, a diferencia de la tabla anterior está en su caso se observa que en los tres años de gobierno se mantuvo un reporte estándar. Avanzando nuestro razonamiento se ilustra la gráfica 3: Cursos Técnicos Programados para el fomento de figuras asociativas

**Gráfica 3: Cursos Técnicos Programados para el fomento de figuras asociativas**



**Fuente: Elaboración propia, PbR. 2021**

En el cumplimiento de la tercera actividad comprendida en la *realización de cursos en apoyo con las figuras asociativas* que fomenten en los ciudadanos conocimientos y retroalimentaciones para los integrantes de ellas, con la finalidad de que la dirección coordine y garantice que el mayor número de ciudadanos se informe sobre las actividades a realizar y aportando a las organizaciones los materiales necesarios en la ejecución de las actividades.

Es así como se observa que en la gráfica se mantiene una línea horizontal, lo programado en los tres años consistió en cumplir con dos actividades cuando menos al año, para el 2019 ambas se realizaron una en los primeros seis meses y la segunda en los últimos 3 meses del año, en el 2020 y 2021 se llevó a cabo en los mismos tiempos, cumpliendo así con las metas contando un porcentaje del 100%, contando un semáforo verde las acciones realizadas.

Se observa que la programación para la dirección en 2019 y 2020 fue de un total de cuatro actividades de *difusión de cursos de capacitación y cursos temáticos* de las cuales se realizaron cinco, se omiten los datos del 2021 debido a que se carece de esa información. Sin embargo, se debe mencionar que existe un desbalance, entre la tabla número cuatro y la número tres ya que ambas no se llevarían a cabo sin la otra, puesto que en una se implementa la actividad y en la consecuente se organiza.

Por tanto, en la primera se observa que se llevaron a cabo solo dos actividades y en la segunda se realizaron cuatro, es por ello por lo que a pesar de cumplir el objetivo propuesto entre la dirección y la UIPPE, se observa un fallo en la captura de datos, posible error atribuido del personal encargado de la realización del PbR en los tres años de trabajo.

Para el desarrollo de esta tabla, no se cuenta con el dato del 2021, sin embargo para cumplir de la meta solo se realizó una *gestión de recursos para el desarrollo de los cursos técnicos con asociaciones civiles*. Cabe recalcar que si bien el pronóstico es variable, lo ideal es cumplir la meta, aunque si se realizan más en un año no afecta, si no todo lo contrario orienta a la dirección al alcance de nuevos propósitos en los que la población de Chicoloapan sea beneficiada.

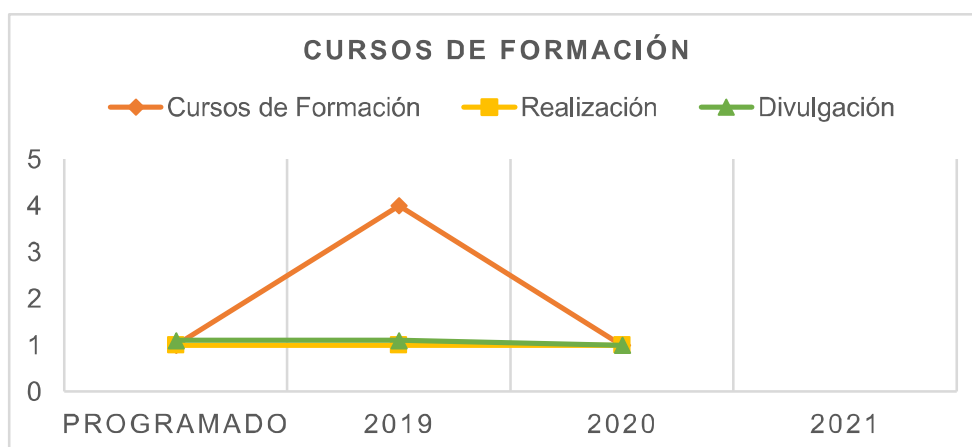
Se observa que la meta programada a realizar en la actividad *de participación de expertos en la impartición de los cursos de capacitación*, se planeó un total de seis expertos para 2019 en la realización de los cursos capacitación. Para 2020 la unidad

de medida cambio puesto que ya no se contaba con la denominación de instructor, si no de currículum en la cual se pronóstico un total de dos por año.

Lo cual represento un retrosceso en las metas, es necesario contar con los currículums de los instrucotres que aportarán el conocimiento al ciudadano como al servidor público interesado,se puede observar que existió una mala organización en la ejecución, puesto que es necesario incremntar los niveles de conocimiento sobre todo en el ámbito adminisitrativo sobre política, economía y sociología.

En la actividad denominada *eventos de difusión de cursos de formación en el trabajo en coordinación con la sociedad organizada* en 2019 programó una meta a cumplir de una por año, misma que se duplicó y se reportó a final del año con dos , alcanzando así un 200% de lo progmdado. De esta forma para 2020 la programación de la actividad tuvo un cambio, ya que en ella se programaron dos metas a cumplir en el año y se obtuvo el mismo resultado, dentro de esta actividad se fijo un nuevo propósito en asenso. Hecha esta salvedad se puede observar los resultados obtenidos en la gráfica 4: Cursos de formación ilustrada a continuación

**Gráfica 4: Cursos de Formación**



Fuente: Elaboración propia, PbR. 2021

De acuerdo a la actividad denominada *difusión de cursos de formación en el trabajo dirigido a figuras asociativas*, se observa en la tabla anterior, que lo progmdado en 2019, fue una activiada anual y la dirección obtuvo cuatro, incrementando de forma considerable el avance de las tareas. No obstante para 2020 no se logró mantener el mismo resultado puesto que se mantiene progmdada de forma anual una actividad y la misma que se logra concretar.

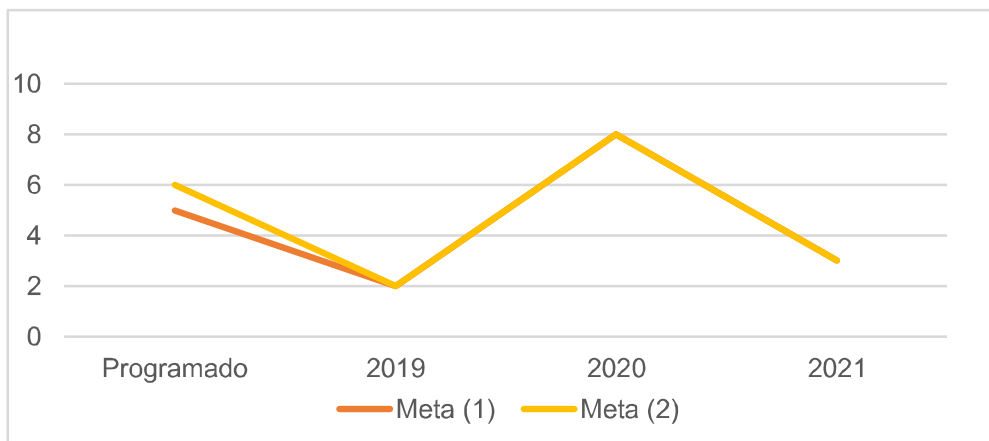
La constancia que se debió mantener por la dirección de gobierno municipal en la acividad mencionada era idónea en el desarrollo de sus funciones, sin embargo

se observa nuevamente un desplome en la eficiencia en la dirección y por ende del mismo personal administrativo a cargo de la coordinación y la logística de las actividades.

La actividad comprendida en la difusión y divulgación de concursos temáticos dirigidos a las figuras asociativas, se indica que para el 2019 y 2020 la actividad programada se mantuvo, dejando de lado un crecimiento en el que se fomentará mayor participación, tanto del gobierno con las figuras asociativas como de las misma con el objetivo de un mayor acercamiento con los ciudadanos.

En la realización de los concursos temáticos se observa que existe una relación que corresponde, sin desfases en los resultados presentados en los reportes de actividades, en donde la dirección cumplió, sin embargo no se visualiza un crecimiento de alto impacto que debió presentarse en al menos el segundo año. En continuidad los resultados obtenidos en la gráfica 5: Programas de capacitación se obtuvieron los siguientes

**Gráfica 5: Programas de Capacitación**



**Fuente: Elaboración propia, PbR. 2021**

Finalmente los datos evaluados en esta última gráfica corresponden a la actividad al fomento de las figuras asociativas cívicas a través de la programas de capacitación, las cuales se dividen en dos variables, la primera que ocupa el color azul, relacionada a la capacitación técnica para fomentar la organización de la población en figuras asociativas realizadas.

La segunda que ocupa el color naranja denominada en capacitación técnica, para fomentar la organización de la población en figuras asociativas programadas. En las que se observa que lo programado comienza con una diferencia en un rango grande a cumplir como meta, en el que la primera cuenta con una cinco a realizar, mientras

que la segunda con seis, de la cual no se cumplió la meta fijada teniendo un avance de solo el 40%, siendo una de las actividades que menos cumplió el objetivo, teniendo una baja con solo dos metas cumplidas.

Para el 2020 se contempló con una programación de ocho actividades a cumplir en ambas secciones, de las cuales fueron cumplidas, en comparación con el 2019 se incremento el número teniendo así un alza en el resultado. Sin embargo nuevamente para el año 2021 se tuvo una baja en los resultados donde las actividades programadas fueron dos y se cumplieron tres con un resultado de 150%, considerando que dos tenía un porcentaje del 100% para el 2021.

En conclusión, de acuerdo a las actividades programadas para la dirección de gobierno municipal, en coordinación con la UIPPE, se puede reafirmar que debido a la mala organización que se presentó en la dirección de gobierno municipal, ya que en la mayoría de las actividades que contaban con orden, al momento de la realización, se encontraban totalmente desfazados los resultados.

Así mismo el crecimiento de las metas no logra visualizarse en las fichas técnicas proporcionadas por la UIPPE, debido a que la mayoría son variables que se mantiene en el mismo número, cuando lo ideal para la dirección era la propuesta o la fijación de objetivos, los cuales alentaran el crecimiento de forma periódica, y así al concluir la administración las gráficas ya presentadas terminarían con un resultado favorable para la dirección como un vínculo entre la sociedad y el gobierno.

### **3.3. Desarrollo de contenido**

La elaboración del presente manual consistió en un análisis de la profesionalización, la burocracia y la observancia de las principales problemáticas que se observaron en la Dirección de Gobierno Municipal de Chicoloapan. El presente manual consta de lo principal que es la portada la cual cuenta con el logotipo del H. Ayuntamiento, misma que hace alusión a la conmemoración de los 200 años de la erección de Chicoloapan como municipio, así como la denominación del manual y en la parte inferior cuenta con un correo electrónico y la dirección del municipio.

Además de contar con un índice que consta de una introducción que permita al interesado conocer de forma breve los principales puntos a abordar en el presente manual. En un segundo apartado cuenta con el objetivo del manual el cual muestra

la problemática central en la que se basara el primer el manual y con el fin con el que es creada.

En el tercer apartado del manual se encuentra la justificación realizada de acuerdo con un análisis de información recabada sobre la administración 2019-2021. Así como el apartado del marco jurídico que garantiza la correcta ejecución de actividades y fundamenta las acciones que se deben tomar en la dirección de gobierno municipal para la administración 2022-2024.

Habría que decir también que la sección cinco del manual cuenta con un organigrama realizado en relación a las necesidades que se deben cubrir como dirección de gobierno, quien tendrá la función de coordinar y hacer saber al director sobre las acciones, actividades y programas que se destinen para el municipio de Chicoloapan.

Es importante mencionar que el secretario fungirá como el supervisor de los integrantes de la dirección ya que, al ser considerado el primer filtro ante la toma de decisiones, para posteriormente someter a consideración y valoración del director las alternativas ante un problema suscitado y así llegar a la solución. En segundo puesto se encuentran los auxiliares administrativos quienes son los encargados de supervisar a los delegados, subdelegados e integrantes de los consejos de participación ciudadana, los cuales son asignados a un auxiliar, el cual deberá mantener en todo momento la comunicación con cada uno, fortaleciendo el gobierno de Chicoloapan.

También se designa un auxiliar administrativo, cuya función dentro de la dirección es coordinar y atender temas que le sean requeridos por áreas como Tesorería, Transparencia, UIPPE, Presidencia, Comunicación Social, Desarrollo Social, Patrimonio Municipal, Contraloría Municipal, Recursos Humanos, Administración, secretaria técnica, etc. Se apoyará mediante oficios o plataformas de gobierno que le sean requeridas, y este a su vez informará ante el secretario y el director sobre la atención y en su caso la posibilidad de cómo se deben atender lo demandado por las áreas.

El segundo auxiliar administrativo se encargará de la atención ciudadana dentro y fuera de las oficinas de gobernación, puesto que su función será mantener la comunicación con los ciudadanos, atendiendo las peticiones ingresadas a las diferentes áreas del municipio así como de cerciorarse que cada una de las peticiones ingresadas sean realizadas, creado así un ambiente que demuestre al ciudadano una

calidad e interés por parte del servidor público, de igual forma tendrá que informar al secretario y al director mediante informes semanales y mensuales la atención que ha recibido la población de Chicoloapan.

El tercer auxiliar es el encargado de supervisar y mantener comunicación con los delegados, subdelegados e integrantes del comité de participación ciudadana, fortaleciendo el gobierno del municipal, coordinando actividades de fomento social, elaborando reuniones en los barrios, colonias y unidades habitacionales, en las que el director pueda asistir y escuchar las demandas de la población, es así como el auxiliar presentará a inicios de mes su propuesta de actividades y reuniones planeadas al director y al secretario para correcciones y en su caso aprobación, en este se podrán integrar todas aquellas que no sean contempladas.

El cuarto será quien de la información recadaba del segundo y tercero auxiliar coordinara con las áreas como lo son Desarrollo Social, Educación y Cultura, IMCUFIDE, Sistema Municipal DIF y Atención a la Mujer, en la creación de programas de interés social, que realmente beneficien a la comunidad de Chicoloapan, así como en su caso proponer ideas ante propuestas de cada una de las áreas ya mencionadas. Este mismo tendrá que informar al secretario y al director los tiempos y las fases en las que se encuentran cada uno de los programas indicando así una fecha de presentación.

El quinto auxiliar administrativo al igual que el cuarto auxiliar, llevará a cabo sus funciones como servidor público en la coordinación de actividades de fomento social, con las áreas mencionadas en el párrafo anterior, deben ser supervisadas y al mismo tiempo participar en la difusión ya sea de forma personal o en las redes sociales, deberá mantener informado al director sobre las fases de desarrollo en las que se encuentren cada una de las actividades que sean creadas en coordinación con las áreas administrativas centralizadas y descentralizadas.

Finalmente se apoyará de un sexto auxiliar administrativo, encargado de la supervisión de áreas como lo son Catastro Municipal, Desarrollo Urbano, Obras Publicas, Desarrollo Económico, Mejora regulatoria y Servicios Públicos, cuyo objetivo será mantener comunicación con cada área y valorar el rendimiento y al mismo tiempo tendrá que informar si cada una de las acciones realizadas se apega a lo establecido con el bando municipal y demás leyes que emanen de las funciones que realizan como área.

En el apartado consiguiente se encuentran numeradas las funciones y atribuciones que le serán delegadas al servidor público adscrito a la dirección de gobierno municipal, mismas que cambiarán de acuerdo con las necesidades presentadas en el municipio. Sin embargo, las enlistadas en este apartado son adecuadas a lo que se pretende llevar a cabo en el periodo de administración 2022-2024.

En consecuencia, se encuentra el apartado donde se muestra con esquemas los procedimientos, con los que cada uno de los servidores públicos desarrollaran con eficiencia y eficacia cada una de sus funciones y así logrando los objetivos y metas que sean designadas para la Dirección de Gobierno Municipal de Chicoloapan 2022-2024.



**H. AYUNTAMIENTO CHICOLOAPAN 2022-2024**  
**DIRECCIÓN DE GOBIERNO MUNICIPAL DE CHICOLOAPAN**  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE GOBIERNO MUNICIPAL DEL  
H. AYUNTAMIENTO DE CHICOLOAPAN, ESTADO DE MEXICO

**Plaza de la Constitución S/N, Cabecera Municipal, Chicoloapan, Edo. De Méx., C.P. 56370**

**[www.chicoloapan.gob.mx](http://www.chicoloapan.gob.mx)**

## ÍNDICE

<b>3.3.1 Introducción.....</b>	<b>89</b>
<b>3.3.2 Objetivo del manual.....</b>	<b>90</b>
<b>3.3.3 Marco jurídico .....</b>	<b>90</b>
<b>Esquema 9: Organigrama Dirección de Gobierno .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3.4 Funciones y atribuciones de la Dirección de Gobierno Municipal .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 4: Descripción de actividades de atención a ciudadanos. ....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 5: Descripción de actividades de auxiliares de participación ciudadana. ....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 6: Descripción de actividades de programas de fomento social. ....</b>	<b>96</b>
<b>Fuente: Elaboración propia.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 7: Descripción de actividades de fomento social. ....</b>	<b>97</b>

### 3.3.1 Introducción

El presente manual Procedimientos Administrativos para la dirección de Gobierno Municipal, es creado con el fin de establecer, definir y puntualizar las actividades de competencia de la dirección, dado el vínculo en el que se ostenta a nivel municipal y estatal.

La dirección de Gobierno Municipal contribuye en las disposiciones conferidas al Ayuntamiento de conformidad con la Ley Orgánica Municipal de Estado de México, estableciendo una gestión gubernamental encaminada a los resultados, bajo normas previamente establecidas que contribuyen en el accionar como dirección.

En este tenor de ideas los manuales de organización y procedimientos son instrumentos administrativos esenciales para la gestión pública, ya que hacen visible la operación de las entidades gubernamentales en su forma organizacional tanto para usuarios internos y externos<sup>2</sup>. Además de ser útiles en la consulta de los estándares con los que cuentan, sus procesos y actividades específicas a realizar por parte de la dependencia administrativa.

Así mismo la Dirección de Gobierno Municipal asume la principal responsabilidad en efectuar el fortalecimiento del Municipio de la mano de instituciones gubernamentales, organizaciones sociales, el sector privado y el gobierno estatal, contando con una relación armónica. Que prevalezca y fomente

---

<sup>2</sup> (García. J, 2018)

una cultura política-democrática, con valores como la tolerancia, el respeto, sensibilidad, comprensión y empatía con cada uno de los ya nombrados y lo más importante con sus habitantes.

Dicho lo anterior el principal objetivo de este manual se basa en que los servidores públicos adscritos a la Dirección de Gobierno Municipal, realicen la ejecución de sus funciones al margen de la ley, conducida con lealtad, imparcialidad y eficiencia. Regulando los procedimientos para resolver controversias presentadas por particulares y el proceso en las formulaciones de planes y programas de competencia.

En este sentido, el presente manual servirá como instrumento administrativo que fortalezca la conducción de las tareas de forma ágil y eficiente y al mismo tiempo se cumpla con eficacia el desempeño de las funciones con honradez, imparcialidad y legalidad, en el actuar el servidor público, identificación con claridad cada una de las funciones y responsabilidades evitando así la duplicidad de funciones.

### **3.3.2 Objetivo del manual**

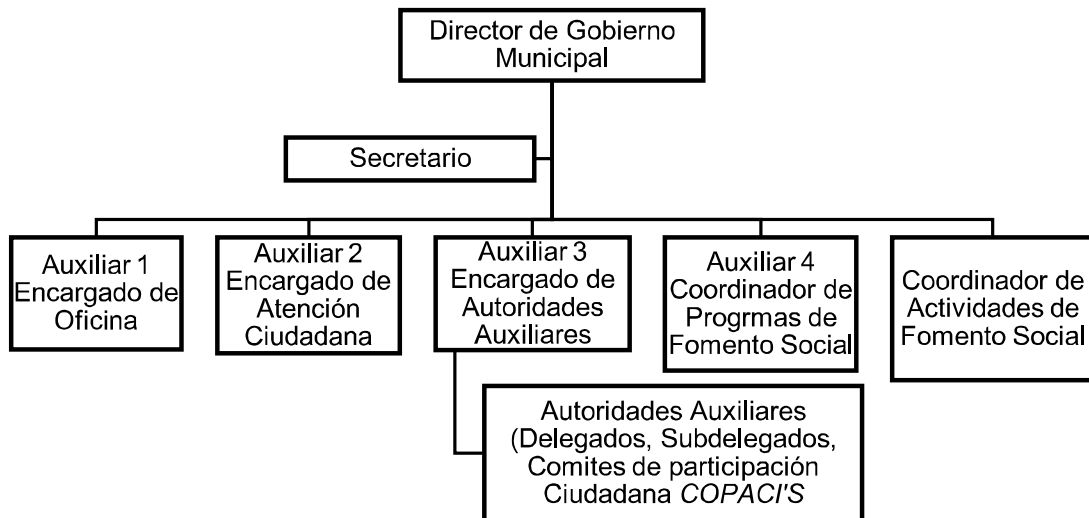
Contribuir a la Dirección de Gobierno Municipal, un manual que permita puntualizar las actividades a realizar en la dependencia, sirviendo como un instrumento de apoyo en las tareas administrativas del día a día, estructurando de forma detallada, la estructura organizacional, atribuciones, responsabilidades a los servidores adscritos a la dirección. En el que la modernización y el mejoramiento cumplan los propósitos del aparato burocrático del gobierno del Estado.

### **3.3.3 Marco jurídico**

Para la realización del presente manual, cuyo sustento legal garantiza el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Gobierno Municipal de Chicoloapan, así como de los servidores públicos adscritos a ella enunciadas a continuación:

- I. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- II. Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- III. Constitución Política del Estado Libre y Soberano
- IV. Ley de Orgánica Municipal del Estado de México
- V. Código Administrativo del Estado de México
- VI. Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México
- VII. Bando Municipal de Chicoloapan 2022-20224

### Esquema 9: Organigrama Dirección de Gobierno



Fuente: Elaboración Propia

#### 3.3.4 Funciones y atribuciones de la Dirección de Gobierno Municipal

Serán Atribuciones de los integrantes de la Dirección de Gobierno Municipal:

- I. Coordinar la gobernanza municipal, mediante mecanismos e instrumentos de participación social para la conformación de proyectos y programas en beneficio de las y los habitantes de Chicoloapan.
- II. Atender demandas y peticiones ciudadanas encaminadas al Plan de Desarrollo Municipal, fomentando un habiente de gobernabilidad en el municipio.
- III. Promover programas de fomento social mediante mecanismos e instrumentos de participación ciudadana.
- IV. Participar en la conservación del patrimonio público a través del registro de los bienes inmuebles del municipio en coordinación con la Sindicatura Municipal, Secretaría del H. Ayuntamiento y la Coordinación de Control Patrimonial.
- V. Promover el fortalecimiento de la política territorial a través de actividades de incorporación del suelo al desarrollo urbano, mediante previo análisis y planificación sustentada.
- VI. Contribuir en el desarrollo municipal mediante la celebración de convenios coordinados con el gobierno federal y estatal, encaminados con las necesidades observadas en el municipio
- VII. Difundir y fortalecer el conocimiento jurídico en los ciudadanos mediante exposiciones, campañas, reuniones y foros.
- VIII. Fortalecer la cultura de las organizaciones civiles mediante la elaboración y gestión de proyectos que beneficien a la comunidad.
- IX. Promover, proponer y gestionar la modernización de transporte público dentro del territorio municipal, mediante programas que regulen el tránsito.
- X. Supervisar las acciones y programas fomentados por la Dirección de Seguridad Pública.
- XI. Fomentar el comercio municipal mediante programas de participación que logren el impulso comercial en los chicos, medianos comercios y empresas.

XII. Supervisar las acciones y programas fomentados por la Dirección de Protección Civil y Bomberos Chicoloapan.

**Serán funciones de los integrantes de la Dirección de Gobierno Municipal:**

- I. Organizar reuniones con asociaciones civiles y sociales con la finalidad de crear un directorio o un directorio, que fomente la cercanía entre gobierno y sociedad.
- II. Analizar y en su caso integrar propuestas ciudadanas en acciones y programas del gobierno.
- III. Organizar reuniones institucionales con los COPACI's (Consejo de Participación Ciudadana) y autoridades auxiliares para el desarrollo de programas y reuniones de participación ciudadana.
- IV. Contribuir en el fortalecimiento de la participación ciudadana en la elección de sus representantes vecinales mediante candidaturas y elecciones democráticas.
- V. Garantizar que la participación de los ciudadanos en la elección de autoridades vecinales sea realizada con procesos de formación cívica y democrática
- VI. Realizar eventos cívicos en coordinación con escuelas de nivel medio superior y superior fomentado la inclusión educativa en el municipio.
- VII. Organizar platicas de formación cívica y democrática en instalaciones educativas que contribuyan a las y los estudiantes en su formación académica.
- VIII. Promover mediante actividades y eventos con las autoridades auxiliares, foros y reuniones de fomento de cultura cívica y democrática.
- IX. Coordinar actividades y reuniones con las autoridades auxiliares, en las que se brinde asesorías acerca de la funcionalidad con la que cuenta el H. Ayuntamiento y cada una de las dependencias administrativas que de ella emanan.
- X. Fomentar el patrimonio cultural del municipio, con trabajos en coordinación con la Dirección de Educación y Cultura en la que se atiendan las principales problemáticas del municipio, así como la creación de eventos que fortalezcan la cultura e historia del municipio.
- XI. Planear estrategias en materia de política territorial enfocados a en materia de asentamientos humanos irregulares, regulación

Para comprender mejor los procesos que deberán seguir cada uno de los servidores públicos que se les atribuye la nominación de auxiliares administrativos, deberán seguir para el correcto desarrollo de sus funciones en la dirección de gobierno, mismos que eficientizan y logran la reducción en los tiempos para la resolución de problemas según sea el caso. Se menciona en la tabla 3: descripción de actividades administrativas, que se atribuyen al primer auxiliar encargado de oficina.

**Tabla 3: Descripción de actividades Administrativas**

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
<b>Recepción de oficio o documento ingresado por áreas del H. Ayuntamiento.</b>	1- Se observa que el documento se encuentre correctamente dirigido, que cuente con fecha y firma autógrafa del quien suscribe. Se detecta la problemática y se procede a capturar en libro de gobierno físico o digital, contando con un número de seguimiento interno.	Auxiliar administrativo (1) Encargado de oficina
<b>Identificación de procedimiento que se adecue al previo análisis realizado</b>	1- Se identifica el marco normativo que fundamentara el documento. 2- Identificara las posibles respuestas en relación con el análisis o circunstancias que ameriten la factibilidad y solución del documento realizado.	Auxiliar administrativo (1) Encargado de oficina
<b>Elaboración y de propuesta documento a respuesta</b>	1- Recopila información de gacetas, de bando municipal, acuerdos, decretos y demás documentos de responsabilidades de instituciones gubernamentales, 2- Analiza operación del área en relación con lo solicitado 3- Se elabora la propuesta del documento de acuerdo con lo establecido en el código de procedimientos administrativos, desarrollándolo en tiempo y cumpliendo el termino según sea el caso.	Auxiliar administrativo (1) Encargado de oficina
<b>Revisión del documento</b>	1- Se analiza si la información satisface lo solicitado o si se carece de información en caso de carecer de información o fundamento legal se deberán realizar las correcciones e indagar más información que complementa del escrito.	Director de Gobierno Secretario Particular
<b>Autorización y de difusión documento</b>	1- Una vez atendido las observaciones realizadas se autoriza lo descrito en el documento se procede a recabar la firma del directo de gobierno 2- Se notifica en tiempo y forma al área administrativa 3- Deberá contar con su acuse que valide la recepción de la información el cual deberá contar la fecha en la que se entrega, así como la hora y el nombre de quien recibe, con la finalidad de evitar problemas en un futuro.	Auxiliar administrativo (1) Encargado de oficina
<b>Archivo</b>	1- Se deberá contar con carpetas de cada una de las áreas a las que se remitan oficios. En cada una de las carpetas se encontrarán los acuses que en el transcurso de la administración fueron enviados a las áreas administrativas, mismos que deberán estar en buen estado sin tachaduras o enmendaduras que puedan afectar futuras consultas.	Auxiliar administrativo (1) Encargado de oficina

**Fuente: Elaboración Propia.**

En la presente tabla se indican cuáles son los procesos y actividades que deberá seguir el primer auxiliar administrativo para lograr cumplir con las metas que sean designadas administrativamente por el ejecutivo municipal o en su defecto por el mismo director de gobierno, mismas que contribuirán los objetivos de la dirección. A continuación, se mencionan los procesos que componen la tabla 4: Descripción de actividades de atención a ciudadanos, en la que el segundo auxiliar será el encargado de ejecutar las actividades mencionadas en la tabla.

**Tabla 4: Descripción de actividades de atención a ciudadanos.**

Secuencia de etapas	Actividades	Encargado
<b>Recepción de solicitudes o denuncias de ciudadanos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- La recepción de las solicitudes y denuncias de los ciudadanos podrá ser presenta por escrito o de forma verbal, deberá ser preciso y conciso</li> <li>2- En la forma escrita deberá estar correctamente dirigido a la dirección de gobierno con el nombre del titular correctamente escrito, además de contar con un número de contacto, firma, nombre, además de proporcionar la información que sea necesaria para la pronta atención.</li> <li>3- En la forma verbal el ciudadano deberá proporcionar de forma detallada y en orden la problemática que percibe, el auxiliar deberá tomar nota y posteriormente realizar un escrito con lo ya expuesto por el ciudadano, mismo que se puede presentarse en la dirección de gobierno o en su caso dentro de las reuniones realizadas en colonias, barrios y unidades habitaciones.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (2) Encargado de atención ciudadana
<b>Identificación de procedimiento que se adecue al previo análisis realizado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Una vez ingresada y realizada la solicitud o denuncia del ciudadano el encargado deberá analizar detalladamente la presente y determinar una alternativa para la solución que puede constar en un “No” o un “Si”</li> <li>2- Hecho el análisis y la valoración de lo presentado o comunicado al encargado y en caso de no proceder dicha petición, se deberá realizarse un documento en el que se fundamente los motivos por los cuales no es de procedencia y al mismo tiempo cumplir con las etapas de las actividades administrativas expedido por la dirección de gobierno y proponiendo una alternancia a lo demandado.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (2) Encargado de atención ciudadana
<b>Inicio de procedimiento de atención a solicitud</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Se presentará un oficio a otra área administrativa del H. Ayuntamiento, considerando que la petición quede fuera de la posibilidad de la dirección y necesite ser atendida por otra área cuyas funciones permitan la resolución de lo ya presentado.</li> <li>2- Se deberá agregar una copia de lo solicitado por el ciudadano como parte del anexo además de lo ya proporcionado por el solicitante así mismo el escrito deberá ser firmado por el titular de la dirección.</li> <li>3- Con el acuse de recepción se deberá monitorear el estatus de lo ya presentado en la dependencia administrativa de competencia y verificar que no exceda el tiempo de respuesta de acuerdo con los estatutos de mejora regulatoria del municipio de Chicoloapan consistente en un término de 15 días hábiles para emitir una respuesta.</li> <li>4- Se deberá recibir por escrito la respuesta de la dependencia administrativa a la dirección de gobierno en la que se informe la gestión realizada</li> </ol>	Auxiliar administrativo (2) Encargado de atención ciudadana
<b>Emisión de resultado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- El auxiliar deberá presentar por escrito la emisión del resultado favoreciendo lo demandado por el ciudadano</li> <li>2- Deberá coordinarse con el secretario particular y el director para la cita en la que se presentará el trabajo realizado y la respuesta a entregar.</li> <li>3- En el caso de que la respuesta implique una actividad de campo, el auxiliar deberá coordinarse con el secretario particular con la finalidad de que el director asista a la realización de lo solicitado.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (2) Encargado de atención ciudadana <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secretario Particular</li> <li>2. Director</li> </ol>

<b>Archivo</b>	1- Se deberá contar con un control de archivo de peticiones en una se encontrarán las peticiones y denuncia cuyo resultado fue determinado como negativo y otro en el que se encuentren las gestiones realizadas además que deberá acompañarse de evidencias fotográficas según sea el caso.	Auxiliar administrativo (2) Encargado de atención ciudadana
----------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

De igual modo la tabla número 4: Descripción de actividades de atención ciudadana, muestra los procesos y actividades que deberá seguir el segundo auxiliar administrativo para lograr cumplir con la correcta atención y planteando alternativas tras problemáticas que se presenten entre ciudadanos a efecto de crear un espacio de gobernabilidad en el municipio de Chicoloapan. Ahora véase en la tabla 5: Descripción de actividades de auxiliares de participación ciudadana, la cual corresponde al auxiliar encargado de la organización y atención a delegados y COPACI's.

**Tabla 5: Descripción de actividades de auxiliares de participación ciudadana.**

Secuencia de etapas	Actividad	Encargado
<b>Programación reuniones con delegados, subdelegados y Comités de participación ciudadana (COPACI'S).</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El encargado deberá contar con una agenda de reuniones a realizar estas pueden ser de forma colectiva, en donde se deberá realizar la gestión necesaria, para contar con un espacio en el cual puedan asistir las autoridades auxiliares del municipio.</li> <li>2. En cuyo caso se realicen reuniones en las colonias, se deberá validar las distintas locaciones en la que se puedan llevar a cabo las reuniones.</li> <li>3. Informará al director y al secretario sobre las reuniones programadas en tiempo y forma.</li> <li>4. Deberá entregar un informe de los puntos que se trataran en las reuniones además de contar con una orden del día en la que se especifiquen los puntos a tratar de las reuniones.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (3) Encargado de autoridades auxiliares
<b>Identificación de problemática</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El encargo deberá realizar un estudio de campo sobre las distintas problemáticas que aquejan al municipio.</li> <li>2. Deberá recolectar información de medios de comunicación como lo son redes sociales y realizar informes indicando de mayor prioridad a menor.</li> <li>3. Una vez analizada la problemática el encargado deberá apoyarse de la Metodología del Árbol problema y Árbol Objetivos<sup>3</sup></li> <li>4. Determinará la opción más viable en la atención y solución a las distintas problemáticas presentadas y presentará informe al secretario y al director, para someterse a aprobación y así realizar las reuniones pertinentes para la atención. Además, que deberá realizar actividades que fomenten capacitación y retroalimentación de forma colectiva.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (3) Encargado de autoridades auxiliares  1. Secretario 2. Director
<b>Realización de reuniones o mesas de participación ciudadana</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El director indicara los tiempos en los que se deberán llevar a cabo las reuniones de trabajo con los auxiliares de participación ciudadana, con la finalidad abarcar gran parte del territorio en atención de peticiones y necesidades de los habitantes de Chicoloapan.</li> <li>2. Una vez agendada la reunión el encargado deberá recabar las firmas y nombres de los asistentes a las reuniones a que deberá contar en primera instancia con un pase de lista el cual será el soporte a la realización del evento.</li> <li>3. Deberá recabar evidencia fotográfica que sustente la realización de la actividad.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (3) Encargado de autoridades auxiliares  1. Secretario 2. Director

	4. Finalmente realizar un acta informativa de los puntos abordados en las reuniones y observaciones hechas, misma que sustentará lo dicho y acordado y servirá como evidencia, misma que se deberá presentar al director de gobierno tres días después de la reunión efectuada. Misma que llevara las firmas de los asistentes de la reunión.	
<b>Archivo</b>	1. El encargado deberá tener a su resguardo carpetas en las que se encuentren de forma física cada una de las etapas puntualizadas hasta el momento, estas deberán ir en orden ascendente y seccionadas por fecha de ejecución.	Auxiliar administrativo (3) Encargado de autoridades auxiliares

**Fuente: Elaboración propia**

Continuado con el análisis se observa la tabla 6: Descripción de actividades de programas de fomento social en la que se plantea el seguimiento que deberá realizar el auxiliar encargado, mismo que su actividad se basa en la construcción de programas que fomenten el desarrollo social dentro del municipio de Chicoloapan en coordinación con áreas que compartan su fin

**Tabla 6: Descripción de actividades de programas de fomento social.**

Secuencia de etapas	Actividad	Encargado
<b>Identificación de problemática</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El encargado deberá coordinarse con la direcciones, coordinación y organismos descentralizado-enunciados a continuación: Desarrollo Social, Educación y Cultura, Casa de atención a la mujer, IMCUFIDE y Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.</li> <li>2. Se deberán crear mesas de trabajo entre dos o hasta tres áreas en las que se discuta y programe trabajo de campo en coordinación con cada área.</li> <li>3. El encargado deberá apoyarse de los resultados obtenidos del auxiliar tres, recopilando y apoyándose del método del árbol problema y objetivo, para determinar el impacto y así medir las principales necesidades del municipio y de sus habitantes.</li> <li>4. Informará de forma mensual al director y al secretario sobre los avances realizados con las mesas de trabajo.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (4) Coordinador de programas de fomento social
<b>Desarrollo de programa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez detectada la problemática, se comenzará con la realización de un cronograma de actividades de los tiempos que compondrán el desarrollo del programa. Establecerá sus objetivos y justificará la creación de este.</li> <li>2. Deberá definir la cobertura poblacional que tendrá la creación del programa social.</li> <li>3. Elaborará informes sobre la designación de presupuesto que se debe considerar para lograr la ejecución del programa, este deberá estar acompañado de gráficas que permitan observar estadísticamente los resultados posibles a obtener con la implementación del programa.</li> <li>4. Finalmente, deberá establecer los tiempos de implementación que tendrá el desarrollo del programa</li> </ol> <p>Se debe aclarar que la creación de los programas sociales debe estar encaminada al Plan de Desarrollo Municipal del municipio.</p>	Auxiliar administrativo (4) Coordinador de programas de fomento social
<b>Autorización de documento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se informará al director y al secretario sobre la finalización de la estructura de lo que compondrá el programa y se entregará un ejemplar a cada uno para análisis, revisiones y observaciones a realizar.</li> <li>2. El área colaboradora, entregara de igual forma una ejemplar de la propuesta al director o coordinador según sea el caso y</li> </ol>	Director Secretario Auxiliar administrativo (4) Coordinador de programas de fomento social

	<p>mismo que entregara con observaciones realizadas y correcciones a realizar.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La mesa de trabajo creada realizara las adecuaciones en caso de contar con observaciones, si el caso se presenta que se autoriza sin observaciones los integrantes que formaron parte de la creación del programa procederán a finalizar el trabajo agregando en la parte final del trabajo la hoja de autorización.</li> <li>Se debe coordinar una reunión con él presidente municipal en el cual se expondrá la creación del programa realizado y se entregará un ejemplar al ejecutivo municipal</li> <li>El presidente realizará observaciones y en su caso deberá proponer al cabildo la aprobación del programa desarrollado.</li> </ol>	
<b>Archivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se contará con una carpeta de evidencias, por cada programa social creado, misma que deberá tener datos como nombre del programa desarrollado, año de su realización y la leyenda de aprobado o en su defecto no aprobado</li> </ol>	Auxiliar administrativo (4) Coordinador de programas de fomento social

Fuente: Elaboración propia

Algo semejante ocurre con la tabla 7: Descripción de actividades de fomento social en la que se diferencia de la actividad del auxiliar cuatro con la del auxiliar cinco es que una vez creados los programas el quinto auxiliar deberá ejecutarlos y coordinar la correcta realización de estos beneficiando a la comunidad de Chicoloapan, a continuación, se observan los procesos que deberá realizar el auxiliar para llevar a cabo su correcta ejecución

**Tabla 7: Descripción de actividades de fomento social.**

Secuencia de etapas	Actividad	Encargado
<b>Identificación de actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El encargado deberá contar con una agenda mensual, en la que se encuentren marcados los días conmemorativos y de importancia</li> <li>Realizara su plan de trabajo de forma mensual y notificara al secretario y al director sobre las actividades que fomenten cultura, educación e inculque valores a las y los ciudadanos de Chicoloapan</li> <li>Deberá entregar a más tardar el primer viernes de cada mes la agenda con propuestas para crear una cultura y educación a los ciudadanos del municipio.</li> <li>Se podrá coordinar con demás áreas para organizar actividades con mayor alcance en el municipio.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (5) Coordinador de actividades de fomento social
<b>Planificación de actividad conmemorativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La planeación constara en primera instancia con la fecha conmemorativa y una breve explicación de este. Con relación a la fecha a celebrar es como se puede determinar si la actividad puede ser colectiva o de difusión en puntos estratégicos en los que se pueda contar con más fluencia de ciudadano</li> <li>Una vez seleccionado el lugar y la magnitud con la que se realizara la actividad se definirá el tiempo que llevara la realización de la actividad.</li> <li>Se hará una evaluación sobre el recurso económico que se necesitará para la realización de las actividades.</li> <li>Se deberá especificar qué impacto tendrá la realización de las actividades por día a conmemorar</li> <li>En el caso de los eventos sociales, conferencias y eventos deportivos donde se cubra un aforo de personas mayor a cien, se tendrá que anexar una propuesta de escenificación que podría tener la actividad y mantener siempre presente un orden del día</li> <li>Finalmente se debe especificar en el informe cual es la trascendencia o con qué fin se pretende llevar a cabo la realización de la actividad mencionando que cada uno de los</li> </ol>	Auxiliar administrativo (5) Coordinador de actividades de fomento social.

	puntos mencionados hasta el momento se deberán realizar por día conmemorativo y en la parte final del informe se deberá colocar una tabla con el monto total que se necesita para llevar a cabo la realización de cada una de las actividades que de forma mensual se pretenderá realizar.	
<b>Autorización de agenda de días conmemorativos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se presentará la agenda al director y al secretario para su discusión, observaciones y en su caso aprobación, es importante mencionar que dicha agenda se debe aprobar con días de anticipación a la primera que se encuentre cercana a realizar.</li> <li>2. En caso de observaciones el encargado deberá realizar el ajuste que sean indicados por el director.</li> <li>3. Hechas las correcciones el encargado dispondrá de solicitar apoyo de áreas, así como de los auxiliares de participación ciudadana para la atención necesaria del ciudadano</li> </ol>	Auxiliar administrativo (5) Coordinador de actividades de fomento social.
<b>Archivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A su cargo se resguardarán en una carpeta todas las actividades realizadas, contando como sustento los informes realizados, así como copias de la agenda del mes correspondiente, acompañadas de evidencias fotográficas o de videograbaciones en CD.</li> </ol>	Auxiliar administrativo (5) Coordinador de actividades de fomento social.

**Fuente: Elaboración Propia.**

La finalidad del presentar la iniciativa del presente manual ilustrado, es brindar a la dirección de Gobierno Municipal de Chicoloapan un sustento y guía para desarrollar sus actividades de forma eficiente con personal que sea capaz de atender y llevar a cabo la ejecución de los procesos que se mencionan, en donde cada uno tenga un propósito, que contribuya en el alcance de las metas y objetivos que son fijados por el ejecutivo municipal, adaptándose a lo que recomienda el gobierno del Estado de México, a través de la dirección de Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE)

Es por ello que el manual consta de una portada, un índice que enuncia los puntos que abordan el manual y un contenido basado en un organigrama que define la jerarquía interna que debe existir y respetarse así como un marco jurídico que respalde cada una de las acciones y actividades que se realicen en la dirección, terminando con tablas, que mencionan cada una de las actividades y procesos con que deberán acatar cada uno de los servidores públicos que se encuentren adscritos al área de Gobierno Municipal.

Su utilidad se basa en la práctica y la actualización que este debe tener, de acuerdo con las problemáticas que surjan, indicando que un manual debe ser una herramienta dentro de la administración pública, la cual sirva como un medio para lograr cada una de las actividades encomendadas, apoyado de un recurso humano como lo es el servidor público, que ejercerá con el fin de contribuir a la ciudadanía de Chicoloapan en la administración 2022-2024.

Cabe recalcar que la propuesta realizada, es creada con la finalidad de que la dirección de Gobierno Municipal de Chicoloapan, logré concretar sus metas y objetivos relacionadas con el Plan de Desarrollo Municipal, creando así procesos a seguir como dirección, brindando a los servidores públicos las bases en el desarrollo de sus funciones administrativas, y de esta manera el desempeño administrativo cuenta con un rendimiento esperado para la administración 2022-2024.

Como se mencionó en los capítulos I y II, es inevitable evadir una burocracia y al mismo tiempo descalificar la idea de la falta de profesionalización dentro de la Administración Pública Municipal, puesto que el entorno en el que se desarrolla, cuenta con mayor influencia política, y por tanto se obtiene un resultado en el que la designación de los cargos administrativos, se encuentran designados por la participación política que tienen los afiliados al determinado partido político, del que se tiene presencia en los municipios.

Es por ello que la idea de mantener la actualización del manual, surge debido a la designación de personal en las áreas en el que en muchas ocasiones carece de información de cómo se debe ejecutar el trabajo, es así que la propuesta, elimina desinformación de la dirección de Gobierno Municipal, elimina prejuicios y duplicidad de funciones y al mismo tiempo, busca la eficiencia y eficacia en el desarrollo de funciones por parte de los servidores públicos que se encuentren ejerciendo en ella.

## Conclusiones

Los manuales de procedimientos administrativos, influyen en el alcance de metas y objetivos de áreas dentro de la función pública, previniendo duplicidad de funciones entre áreas, y deslindando responsabilidades entre funcionarios, siendo así, un documento de control interno, el cual es creado con el fin de obtener información ordenada y detallada en la que se encuentran instrucciones, responsabilidades y funciones a realizar.

Mismos que son de suma importancia en las instituciones públicas, puesto que se observa que su mayoría son requeridos para la ejecución de sus actividades estos destacan en materia de tecnologías de información comunicación y de seguridad pública, adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, aplicación general en materia de obras públicas y servicios relacionados con las mismas, recursos humanos, contabilidad gubernamental de la Suprema Corte de Justicia de la Nación entre otros (DOF,2022)

El cual es adaptado según las necesidades presentadas, así mismo son de gran utilidad puesto que brindan al servidor público herramientas que efficienten los resultados y guíen al individuo a la obtención de resultados, siendo así un documento necesario en la administración pública.

Por lo que, para llevar a cabo la investigación, fue necesario apoyarse del método hipotético deductivo que consiste en la comprobación de hipótesis deduciendo el conocimiento con el que se contó al inicio de la investigación, la hipótesis planteada consistió en: El contar con un manual de procedimientos administrativos influye en el alcance de metas, prevención en duplicidad de funciones entre áreas y el poder deslindar responsabilidades entre funcionarios.

Misma que para llevar a cabo su comprobación afirmando o desechando lo planteado se necesitó de un alcance descriptivo, que contribuyera en el desarrollo del primer y segundo capítulo, puesto que fue necesario especificar las propiedades y características de la burocracia, desarrollo organizacional y profesionalización en la administración pública, mediante la recolección de información y evitar así caer en las malas prácticas que ha tenido la administración pública en México, de acuerdo a lo mencionado en el segundo capítulo.

En donde se retoma el enfoque cuantitativo, que dadas sus características permitió la formulación, mediante una minuciosa revisión literaria construyendo un

marco teórico con propiedades secuenciales, enfocada en los objetivos de la investigación y la recolección de información sustancial que proporcionará soluciones a la problemática central ¿Cómo se puede mejorar el desempeño de las actividades administrativas de la dirección de gobierno municipal de Chicoloapan?

Mencionando que los obstáculos suscitados, como en cualquier investigación se hicieron presentes en el tercer capítulo, en la elaboración del manual, en específico en la aplicación de las encuestas 360, puesto que los servidores públicos consideraron que la aplicación podría afectar las relaciones laborales y tener repercusiones en el ámbito laboral a pesar de informar que la aplicación de esta sería completamente confidencial y de trascendencia académica.

Siendo así que la encuesta tenía como fin tener una retroalimentación y analizar los factores que influyen en el correcto desempeño de sus funciones, en donde el recurso humano es indispensable para la administración pública. En este sentido se buscó una alternativa que subsanara la información contemplada, misma que fue proporcionada por la UIPPE, ya que se pudo tener acceso a los datos reportados por la dirección de gobierno de los años 2019-2021, puesto que la información de años anteriores no se encontraba en la dirección.

Es así como al analizar la información de los PbR, se lograron interpretar mediante gráficas lineales la información del desempeño alcanzado en los tres años de gobierno, que sirvió en la estructuración del manual evitando así recaer en los mismos resultados, de esta forma y en apoyo del primer y segundo capítulo se logró el diseño del manual el cual se apegará a los objetivos del plan de desarrollo municipal. Así mismo que contará con contenido que garantice la organización dentro de la dirección, con una serie de pasos a seguir en la ejecución de las tareas que se le sean designadas. Apegándose al diseño experimental transversal seleccionado puesto que la propuesta realizada se basa en no trascender más allá de este.

La importancia de realizar la presente investigación, es el eficientar el trabajo de los servidores públicos en el entorno municipal, aportando así un instrumento el cual favorezca las necesidades que se observan en el municipio, adaptándose y mejorando la calidad del gobierno en el que se incorporen y atiendan los sectores sociales que componen el municipio, ya que es esencial que la dirección de Gobierno Municipal aliente el desarrollo social del municipio de Chicoloapan.

Comprobando así la hipótesis planteada, se confirma que es necesario tener una formación y estructura organizacional en la que se adquiera un desarrollo de las

funciones administrativas que debe tener una dirección o área, en la que el servidor público sea visto con un recurso humano en el desarrollo de las funciones administrativas que sean designadas.

Mismo recurso humano, debe mantenerse en el proceso de la organización, mejorando el desempeño, mediante una correcta comunicación, inculcando al personal un cumplimiento de metas y objetivos planteados por el director, dentro de la administración, ya que es primordial el considerar el recurso humano dentro de cualquier organización.

Si bien es cierto el manual se encarga de brindar claridad en el desempeño de las funciones, establecido una estructura interna, no influye en las decisiones personales del servidor público, ya que este pretende un uso correcto y constante en el que sus actualizaciones sean de acuerdo a las necesidades presentadas por los gobiernos municipales, y no sea creado como un documento obsoleto en la administración pública.

Por lo que se puede concluir que el retomar aspectos teóricos, ayudan a contextualizar los hechos históricos que se han presentado en la administración pública en México, que fueron útiles en el diseño del manual ya que se buscó crear un documento que favoreciera el desarrollo en la administración pública y pese a los obstáculos presentados se logró diseñar, aunque es necesario mencionar que puede o no ser considerado como proyecto para el ayuntamiento, sin embargo se pretendió analizar y crear el manual como una alternativa que mejore la calidad de una dirección administrativa en el ayuntamiento de Chicoloapan 2022-2024.

## Fuentes de Consulta

Acosta Silva, A. (2006). Señales cruzadas: Una interpretación sobre las políticas de formación de cuerpos académicos en México. *Revista Educación Superior*. Vol. XXXV (3), núm. 139, 82-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60413905>

Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública*. Recuperado de [https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar\\_villanueva\\_gobernanza\\_y\\_gestionTC.pdf](https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf)

Amparo Casar, M. (1996) Las bases político-institucionales del poder presidencia en México. *Revista política y Gobierno*, Vol. III, núm. 1. Recuperado de <http://www.políticaygobierno.cide.edu/index.php/pyg/article/view/558>

Arellano Gault, D. (2009) La burocracia mexicana como actor: construyendo las bases para su análisis empírico. Recuperado de <https://journals.openedition.org/nuevomundo/48083#:~:text=La%20burocracia%20mexicana%20es%20una,caracter%C3%ADsticas%20institucionales%20y%20culturales%20particulares>

Arellano. D. (2009). *Open Edition Nuevos Mundos*. Recuperado de <https://journals.openedition.org/nuevomundo/48083#quotation>

Baca Olamendi, L, et al (2000). *Léxico de la política*. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=QK79r\\_mPPG8C&printsec=frontcover&source=gbg\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=QK79r_mPPG8C&printsec=frontcover&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Boletines UAM. (2017). La burocracia en México quedó consolidada desde el porfiriato. Recuperado de <https://www.comunicacionsocial.uam.mx/boletinesuam/513-17.html>

Bonetti, J. (2000). Acerca de la burocracia en Marx, *Revista de filosofía*, Vol. 34, 55-66. Recuperado de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/17991>

Carrillo Martínez, M. (2021). Reglamento interior del órgano superior de fiscalización del Estado de México. Recuperado de <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/rgl/vig/rglvig685.pdf>

Cedillo Delgado, R. (2014). La profesionalización de los servidores públicos en la región oriente del Estado de México. *Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI* (pp. 377-398). México: Editorial Universidad Autónoma

del Estado de México. Recuperado de <https://www.gigapp.org/index.php/mis-publicaciones-gigapp/publication/show/2066>

Cejudo, G. (2016). Democracia y Burocracia. Recuperado de <https://portalanterior.ine.mx/archivos2/portal/historico/contenido/recursos/IFE-v2/DECEYEC/EducacionCivica/CuadernosDivulgacion/CuadernosDivulgacion-pdfs/35-Democracia-Burocracia.pdf>

Cejudo, G y Lugo, D. (2019). Una burocracia profesional como elemento crucial en la implementación de políticas públicas. Revista de administración pública, vol. 150, núm. 3, 57-84. Recuperado de <https://www.inap.mx/portal/2020/rap150.pdf>

Eleuterio Michoa, Y. (2015). La profesionalización del servicio público en el poder ejecutivo del gobierno del Estado de México. Revista Espacios públicos, vol. 18, núm. 43, 133-149. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415007.pdf>

Encarnación, R. (2017). Clases de burocracia. Revista educativa cursos online web.com. Recuperado de <https://cursosonlineweb.com/burocracia.html>

Escamilla, Z, et al (2012) Burocracia y financiamiento ¿inhibidores del emprendimiento en México? Un breve análisis. Anuario de estudios en comunicación social “disertaciones”. Vol. 5, núm. 2, 143-159. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511555574009>

Gaceta de gobierno. (2022). Bando Municipal del Chicoloapan 2022, núm. 2. Recuperado de [https://www.chicoloapan.gob.mx/contenidos/chicoloapan/docs/BANDO\\_2022\\_pdf\\_2022\\_3\\_9\\_220400.pdf](https://www.chicoloapan.gob.mx/contenidos/chicoloapan/docs/BANDO_2022_pdf_2022_3_9_220400.pdf)

Gaceta del gobierno, secretaria de Finanzas. (2020). Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal para el ejercicio fiscal 2021. Recuperado de <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2020/nov031.pdf>

Gobierno de Chicoloapan. (s.f). Seguimos construyendo resultados. Recuperado de <https://www.chicoloapan.gob.mx/tu-municipio/nomenclatura>

Gobierno del Estado de México. (2020). Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de egresos municipal para el ejercicio fiscal 2021. Recuperado de

<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2020/nov031.pdf>

Gobierno del Estado de México. (2021). Reglamento Interior del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México. Recuperado de <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/rgl/vig/rglvig685.pdf>

Gris Legorreta, P y Ramírez Hernández, S. (2020) La profesionalización del servicio público. Temas estratégicos. Núm. 84, 3-30. Recuperado de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5069/TE%2084%20Servicio%20Profesional%20Carrera%20Vf1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez Salazar. (2017). Universidad de Guadalajara, red Universitaria e institución Benemérita de Jalisco. Recuperado de <https://www.rendiciondecuentas.org.mx/la-importancia-de-la-profesionalizacion-en-el-servicio-publico-mexicano/>

Lacoviello. M. y Rodríguez. A. (2006). La burocracia en México desde una perspectiva comparada: Un análisis institucional de la función pública en el gobierno federal. Revista servicio profesional de carrera. Vol. 3, 85-118. Recuperado de [http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP6\\_4.pdf](http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP6_4.pdf)

Martin Castilla, (s.f). La dimensión ética del liderazgo en la administración pública. Recuperado de [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Juan\\_Ignacio\\_Martin\\_Castilla.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Juan_Ignacio_Martin_Castilla.pdf)

Martínez Puón, R. (2002). Problemas, dilemas y perspectivas para el establecimiento de un servicio civil de carrera en México. Resista de humanidades: Tecnológico de Monterrey. Vol. 13, 87-120. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38401306>

Martínez Puón, R. (2003). La profesionalización de la Administración Pública en México. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=WIXiDQAAQBAJ&pg=PA187&lpg=PA187&dq=%E2%80%9CEI+dilema+de+la+importaci%C3%B3n+de+modelos+organizacional+es+\(hacia+una+deconstrucci%C3%B3n+posmoderna+del+cambio+en+las+organizaciones+gubernamentales+mexicanas\)%E2%80%9D&source=bl&ots=-DijSJdnSA&sig=ACfU3U3kl0QWZpD41eZrNRtBfwhGD6YFNw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjD1-LG6O72AhWcDkQIHWPuBs0Q6AF6BAgCEAM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=WIXiDQAAQBAJ&pg=PA187&lpg=PA187&dq=%E2%80%9CEI+dilema+de+la+importaci%C3%B3n+de+modelos+organizacional+es+(hacia+una+deconstrucci%C3%B3n+posmoderna+del+cambio+en+las+organizaciones+gubernamentales+mexicanas)%E2%80%9D&source=bl&ots=-DijSJdnSA&sig=ACfU3U3kl0QWZpD41eZrNRtBfwhGD6YFNw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjD1-LG6O72AhWcDkQIHWPuBs0Q6AF6BAgCEAM#v=onepage&q&f=false)

Martínez Villanueva, C. (2001). La profesionalización del servicio público en México (Tesina licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de [https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB\\_UNAM/TES01000295336](https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000295336)

Martínez. R. (2019). Pasado, presente y futuro de la profesionalización de la función pública en México. *Revista de administración pública*, vol. 150, núm. 3, 85-118. Recuperado de <https://www.inap.mx/portal/2020/rap150.pdf>

Máttar, J. (2018). Desafíos de un buen gobierno: La profesionalización de la función Pública. Recuperado de [http://www.foroconsultivo.org.mx/proyectos\\_estrategicos/img/8/34.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/proyectos_estrategicos/img/8/34.pdf)

Mendoza Camacho, I. (2013). Burocracia en México desde el enfoque eficientista. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/burocracia-en-mexico-desde-el-enfoque-eficientista/>

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg y la dirección. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=CZX1NRqyPkMC&pg=PR9&hl=es&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.mx/books?id=CZX1NRqyPkMC&pg=PR9&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=true)

Morales y Gómez, J (2005). Límites y perspectivas de la profesionalización de los servidores públicos municipales del Estado de México. *Revista espacios públicos*, vol. 9, núm. 17, 220-238. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601713>

Morales. J y Gómez. M (2017). Los Grandes problemas y procesos de nuestro tiempo. Una visión al futuro. Recuperado de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68538/Libro\\_IAPAS17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68538/Libro_IAPAS17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Morales. J. (2006). Límites y perspectivas de los servidores públicos municipales del Estado de México. *Revista Espacios Públicos*, vol. 9, núm. 17, 220-238. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67601713.pdf>

Moreno Sánchez, E y Mendoza Ontiveros, M. (2011). Análisis de las condiciones socioeconómicas, territoriales, ambientales y políticas del municipio de san Vicente Chicoloapan en el oriente del Estado de México. *Revista Quivera*, vol.13, núm. 1, 35-62. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40118420003>

Moreno. R. (2014). Administración Pública y Gobernanza en la segunda década del siglo XXI. Recuperado de <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/65301>

Olamendi, L y Liwerant, J, et al. (2000). Léxico de la política. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=QK79r\\_mPPG8C&pg=PR5&hl=es&source=gs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.mx/books?id=QK79r_mPPG8C&pg=PR5&hl=es&source=gs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=true)

Oszlak, O. (2006). Burocracia Estatal: Política y Políticas Públicas. Revista de reflexión y análisis político, núm. 11, 11-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/522/52235599001.pdf>

Priva, A. (2012). Burocracia y teoría marxista del Estado. Revista sociológica de pensamiento crítico, vol. 6 (2), 27-48. Recuperado de <https://intersticios.es/article/view/10299/7316>

Quiroz Bojorges, G y Brauer Aguilar, M. (2022). El capital intelectual en el sistema burocrático de la administración pública en la Ciudad de México. Recuperado de <https://pensamientocriticoudf.com.mx/5-no-9/24-5-no-9-02/107-el-capital-intelectual-en-el-sistema-buocr%C3%A1tico-de-la-administraci%C3%B3n-p%C3%ABlica-en-la-ciudad-de-m%C3%A9xico-html>

Quiroz, G. y Brauer, M. (2018). El Capital Intelectual en el Sistema Burocrático de la Administración Pública en la Ciudad de México. Revista de investigación multidisciplinaria. Núm. 9, 43-53. Recuperado de <https://pensamientocriticoudf.com.mx/5-no-9/99-el-capital-intelectual-en-el-sistema-buocr%C3%A1tico-de-la-administraci%C3%B3n-p%C3%ABlica-en-la-ciudad-de-m%C3%A9xico>

Reyes, I. (2021). La burocracia en México: Una breve aproximación desde la teoría de la dominación de Max Weber. Acta sociológica, núm. 84, 149-174. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ras/article/view/81513/71640>

Rosales Delgado, M. (1993). La burocracia en el Estado (Tesis Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de [https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB\\_UNAM/TES01000191860](https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000191860)

Sánchez Castillo, D. (2020). La administración pública municipal y el servicio civil de carrera. El caso de Texcoco (Tesis licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México). Recuperado de <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/105643>

Sánchez, D. (2020). La administración pública municipal el servicio civil de carrera. El caso de Texcoco (Tesis Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México). Recuperado de <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/105643>

Sirvent, C. (2009) La burocracia en México. El caso de la FSTSE. Estudios Políticos, volumen I, número 1. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/60271>

Solé, F. P y Llinás, X. A. (2010). De la burocracia profesional a la Tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria. Revista de educación, Vol. 355, 17-30. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/170700/re35501-pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tinoco González, E. (2020). El coeficiente de profesionalización nuevos desafíos de la gestión municipal. Recuperado de <https://iapem.edomex.gob.mx/editorial/revistas/2021LECPNDGM.pdf>

Tinoco, E. (2020). El coeficiente de Profesionalización Nuevos Desafíos de la Gestión Pública Municipal. Recuperado de <https://iapem.edomex.gob.mx/editorial/revistas/2021LECPNDGM.pdf>

Universidad Autónoma Metropolitana. (2019). Boletines UAM. Recuperado de <https://www.comunicacionsocial.uam.mx/boletinesuam/513-17.html>.

Uvalle, R. (2019). El servicio profesional de carrera en la transformación de la vida social y estatal. Revista de administración pública, Vol. 150, núm. 3, 23-56. Recuperado de <https://www.inap.mx/portal/2020/rap150.pdf>

Villarreal Ugarte, E. (2017) Modelo de gestión de la profesionalización aplicado al capital humano del poder ejecutivo del Estado de tabasco (Tesis Doctorado, Instituto Nacional de administración pública). Recuperado de <https://inap.mx/wp-content/uploads/2021/06/TD-AP-68145.pdf>

Weber, M. (1991). ¿Qué es la burocracia? Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/bibliotecaparlante/handle/20.500.12151/47>

Yopan, F, et al. (2020). Cultura Organizacional. Revista controversias y concurrencias latinoamericanas, Vol. 11, núm. 20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

Zabludovsky, G. (1991). Patrimonialismo y modernización en México. Reflexiones en torno de las tesis de Octavio Paz. Revista breviarío político. Vol. 3, 7-8. Recuperado de <https://ginazabludovsky.files.wordpress.com/2011/08/patrimonialismo-y-modernizacic3b3n-en-mc3a9xico.pdf>

Zuñanic, L y Lacoviello, M. (2010) La burocracia en América latina. Revista centroamericana de administración pública. (58-59). 9-41. Recuperado de <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/252/507>

## Anexo I: Cuestionario de Entrevista



Universidad Autónoma del Estado de México

---

Centro Universitario UAEM Texcoco

Licenciatura de Ciencias Políticas y Administración Pública

### **EVALUACIÓN A INFORMANTE CLAVE**

#### **“PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE GOBIERNO MUNICIPAL”**

**Objetivo de la evaluación:** Medir el desempeño laboral de los servidores públicos de forma cualitativa y cuantitativa, incluyendo preguntas que permitan analizar los comportamientos y las opiniones del entrevistado logrando la evaluación 360 donde cada miembro que integra la dirección es evaluado desde el jefe de la dirección como los auxiliares que emanan de ella.

#### **Presentación:**

- I. Iniciar ubicando a la persona participante en el contenido de la tesis y de la evaluación.
- II. Agradecer la disponibilidad para participar en el proyecto de investigación y en la evaluación.
- III. Recordar que los datos obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad, pues solo será usados en el fin de la investigación y solo tendrá acceso el investigador.

**Instrucciones:** Conteste correctamente las preguntas que se muestran a continuación donde 1 es Deficiente, 2 es Regular, 3 es Bueno, 4 es Muy Bueno y 5 es Excelente.

## DATOS DEL EVALUADO

**Nombre:**

**Departamento:**

**Puesto:**

## DATOS DEL EVALUADOR

**NOMBRE:**

**RELACIÓN CON EL EVALUADO:**

NP	COMPETENCIA A EVALUAR (COMUNICACIÓN)	DEFICIENTE	REGULAR	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Presta atención en las conversaciones.					
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					

NP	COMPETENCIA A EVALUAR (RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS)	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					

NP	COMPETENCIA A EVALUAR (MEJORA CONTINUA)	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					

NP	COMPETENCIA A EVALUAR (ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO)	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					

NP	COMPETENCIA A EVALUAR (ENFOQUE EN EL CIUDADANO Y ORGANIZACIONES)	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los ciudadanos y organizaciones al ganar su confianza.					
25	Procura la satisfacción del ciudadano al brindar un servicio de excelencia.					
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los ciudadanos y organizaciones					
27	Entiende las necesidades del ciudadano y las organizaciones y busca exceder sus expectativas.					

28	Es percibido por el ciudadano y las organizaciones como una persona confiable que representa a la empresa.					
----	--	--	--	--	--	--

NP	COMPETENCIA A EVALUAR (PENSAMIENTO ESTRATEGICO)	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en la dirección a corto y largo plazo.					
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para fomentar un buen gobierno					
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas de acuerdo los estatutos del Estado de México, así como de las normas impuestas en el bando municipal					

**Anexo II: Oficio de Solicitud de Reportes presentados por la Dirección de Gobierno municipal a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE).**

Chicoloapan, Estado de México, a 18 de abril del 2022.

**C. MARCOS ANTONIO GODINEZ MALANCO  
TITULAR DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA  
DEL H. AUNTAMIENTO DE CHICOLOAPAN.  
P R E S E N T E**

Por medio del presente reciba un cordial saludo de quien suscribe; así mismo aprovecho para solicitar ante esta dependencia que dignamente representa se me puedan proporcionar el último informe trimestral y anual de Presupuesto basado en Resultados (PbR) ingresados por la Dirección de Gobierno Municipal del periodo 2016-2021 de acuerdo al plan de desarrollo municipal, señalando que dicha información será solo y exclusivamente para fin académico, contribuyendo en la investigación que me encuentro realizando actualmente.

Sin más por el momento me despido de usted y esperando contar con su apoyo, quedo como su más atento y seguro servidor.

**A T E N T A M E N T E**

**C. CARLOS URIEL CRUZ FLORES**