



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

AUMENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE
PRESTAN LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA
DE DESARROLLO SOCIAL, COMO PARTE DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A TRAVÉS DE LA
MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA Y LA
MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

VELVET SÁNCHEZ SAAVEDRA
ALMA ANGELINA SÁNCHEZ VEGA

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo del 2000.

1718-18





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**AUMENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE
PRESTAN LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA
DE DESARROLLO SOCIAL, COMO PARTE DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A TRAVÉS DE LA
MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA Y LA
MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

**VELVET SÁNCHEZ SAAVEDRA
ALMA ANGELINA SÁNCHEZ VEGA**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo del 2000.

CLASIF: _____
ADQUIS: 49744
FECHA: 18/05/03
DONATIVO DE _____
\$ _____



ALUMENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE
PRESTAN SUS TRABAJADORES EN LA SECTORIA
DE DESARROLLO SOCIAL COMO PARTE DE LA
ADMINISTRACION PUBLICA A TRAYE DEL
MUNICIPIO DE VIBIA Y LA
MUNICIPALIDAD ATRIBUYERAN

VELVET SANKWEL SANKWEL
ALIA ANGELINA SANCHEZ VEGA

La presente es una copia de la información
que se encuentra en el sistema de información
de la Municipalidad de Vibia y la
Municipalidad ATRIBUYERAN

Elaborado por: _____

DEDICATORIAS

A Dios, que al otorgarme el maravilloso don de la vida, me ha permitido disfrutar cada atardecer.

A mis padres, por su inmenso amor y apoyo incondicional, en los momentos más importantes de mi vida.

A Mony, Angélica y Susi, por ser las mejores hermanas del mundo.

A la persona más noble y cariñosa que ha estado en todo momento conmigo, Vladimir, sabes lo especial que eres para mi.

A María Fernanda, por ser el ángel que ilumina mi existir.

A mi Alma, por estar conmigo siempre e impulsarme a ser una mejor persona.

A ti, que al estar cerca de mí, te has convertido en una de las razones más importantes de mi vida.

VELVET SÁNCHEZ SAAVEDRA

A Dios por haberme brindado el don de la vida.

A mis Padres por guiarme y quererme, a través de ella, en especial a ti, que aunque ya no estás aquí, sabías que lo lograría.

A mis hermanas Mary, Liz, Selene, Coqui y Clarisa, por compartirla y disfrutarla conmigo, a Ustedes, siempre gracias por su alegría.

A Velvet por haber compartido conmigo tantas experiencias.

Y a todos aquellos, que algún día, estas páginas les sirvan de ayuda y compañía.

ALMA SÁNCHEZ VEGA

ÍNDICE**PÁGINA****INTRODUCCIÓN**

1

CAPITULO I LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

5

1.1 División de empresas según su capital

10

1.2 Concepto de Administración Pública

11

1.3 Elementos de la Administración Pública

12

1.4 Modernización de la Administración Pública

13

CAPITULO II SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

16

2.1 Marco de Referencia

17

2.2 Antecedentes de SEDESOL

27

2.2.1 Responsabilidades

27

2.2.2. Integración

30

2.3 Federalismo y descentralización

37

2.4 Delegaciones de SEDESOL

39

2.5 Organigrama Estructural

44

2.6 Organigrama Funcional

53

2.7 Programas

60

CAPITULO III CALIDAD DE VIDA

109

3.1 Realización Personal en el Trabajo

116

3.1.1 Realización Personal

118

3.1.2 Trabajo Humano

119

3.1.3 Motivos

121

3.1.4 Libertad

122

3.2 Motivación	126
3.2.1 Modelos	127
3.2.2 Teorías	130
3.2.3 Frustración	137
3.2.4 Tipos de Motivación Humana	139
CAPITULO IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL	141
4.1 Desarrollo Organizacional	143
4.2 Organización como sujeto de Desarrollo Organizacional	146
4.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional	147
4.4 Planeación Estratégica del Desarrollo Organizacional	149
4.4.1 La importancia del cambio	149
4.4.2 Programa de Modernización Administrativa	152
4.4.3 Herramientas de apoyo	156
4.4.4 Organización estratégica	159
4.4.5 Estrategia de la Organización	160
4.4.6 Programa de Clima laboral	162
4.5 Estándares e indicadores de Servicio	166
4.5.1 Difusión de estándares de servicio	170
4.5.2 Definición de estándares	172
4.5.3 Planeación estratégica de SEDESOL	174
4.5.4 Medición y evaluación de avances	177
4.5.5 Selección de Instructores	183
CONCLUSIONES	205
GLOSARIO	211
BIBLIOGRAFIA	214

INTRODUCCIÓN

Cuántas veces al realizar algún trámite que implique el contacto con alguna institución gubernamental, nos encontramos con un sin fin de complicaciones y retrasos que nos hacen perder los estribos y exigir un servicio efectivo por parte de nuestro gobierno.

Ante esta situación, los miembros de la sociedad afectados se quejan de la llamada "burocracia" que impera en el Sistema Gubernamental Mexicano, la cual implica una falta de efectividad en los servicios otorgados por parte de los servidores públicos.

El realizar una crítica sobre las carencias de servicios de las empresas que pertenecen a la Administración Pública, es algo cotidiano en la vida de cualquier ciudadano, pero el tratar de entender por qué las cosas funcionan de esa manera es un reto para el individuo, ya que debe tener claro que este tipo de empresas posee lineamientos y finalidades diferentes de los de las empresas de Administración Privada; esto le permitirá darse cuenta de las limitantes que imperan y que afectan directamente a los individuos que prestan sus servicios dentro de la Administración Pública.

El entender las limitantes de ninguna manera justifica la deficiencia del servicio; al contrario, proporciona una herramienta que busque la mejora y atención de las necesidades de los servidores públicos y de la sociedad en general.

Es preciso comprender que la finalidad de los organismos gubernamentales no es de carácter lucrativo, sino que busca proporcionar ayuda a los miembros de la sociedad de manera gratuita, enfocándose en aquellos que tienen recursos limitados.

Ante esta perspectiva, la Administración Pública desempeña un papel fundamental en el cambio del Gobierno Mexicano, provocando un beneficio en la provisión de servicios básicos a la sociedad.

México al lograr la utilización de sus Organismos Administrativos Públicos como un instrumento estratégico, podrá alcanzar una mayor competitividad en el ámbito internacional, impulsando de esta manera sus sectores productivos y promoviendo la participación social en las decisiones.

En la actualidad México cuenta con una sociedad más informada, participativa y crítica, que se encuentra en la búsqueda de una mejora continua en los servicios gubernamentales, reclamando una mayor honestidad y transparencia en las actividades que desarrollan las dependencias de gobierno.

Para que este cambio tan añorado se realice, es necesario, iniciar actividades que busquen la renovación a través de la promoción de nuevas actitudes, venciendo inercias y atendiendo los rezagos históricos que reclaman atención.

SEDESOL, como parte de la Administración Pública, participa en la modernización que se plantea, buscando la mejora continua por medio del cambio. Esto provoca la necesidad de conocer cómo es que ésta Secretaría surge dentro de la Administración Pública; además la manera en que participa en la prestación de servicios a la sociedad, sus responsabilidades, estructura, programas, personal, etc.

Dentro de este contexto general, consideramos de gran importancia orientar el cambio de manera fundamental hacia las necesidades del cliente interno, provocando un cambio de actitud y finalmente un beneficio al cliente externo.

El realizar un cambio verdadero dentro de los Organismos Gubernamentales implica la colaboración de todos los miembros que los integran, comprometiéndolos a actuar para cumplir con sus obligaciones y buscando una comunicación efectiva entre gobierno y sociedad.

Ante la preocupación de lograr el cambio surge el presente trabajo, en donde justificamos la necesidad de la existencia de las empresas de Administración Pública, en este caso de SEDESOL, como un organismo indispensable para la subsistencia de un grupo considerable de población, a la cual se le apoya para que puedan realizar sus actividades y sobrevivir.

Por la naturaleza de ésta investigación y debido a los términos utilizados, se consideró anexar al final de la presente tesis un glosario de abreviaturas.

CAPÍTULO I
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración General es una ciencia que puede ser dividida en dos grandes rubros, estos son la Administración Pública y la Administración Privada.

La Administración como ciencia se encarga de coordinar y dar dirección a las empresas, tanto públicas como privadas, para el óptimo desarrollo de sus actividades a través del trabajo realizado por un grupo de personas que necesitan ser dirigidas adecuadamente para lograr resultados eficaces.

Es necesario distinguir que todos los principios que rigen a la Administración Privada pueden ser aplicables a la Administración Pública, debido a que los principios administrativos no son ni rígidos ni invariables.

La Administración Privada es aquella que trata todos los aspectos de aquellas empresas que tienen un fin lucrativo y que se encuentran en un sistema de continua y perfecta competencia.

Por otro lado la Administración Pública, es aquella que estudia y coordina a todas aquellas empresas u organismos gubernamentales en su carácter de únicos, para proporcionar determinados servicios a la sociedad. Es necesario recordar la esencial importancia de la Administración Pública para lograr el desarrollo de un país, hablando fundamentalmente de México.

La vida en sociedad es la principal razón por la cual existe la Administración Pública, ya que su finalidad es buscar el mejoramiento de la vida de la sociedad a través del eficaz manejo de recursos.

La Administración Pública debe ser accesible, moderna, flexible y eficiente en beneficio de la población, colaborando con el incremento de la productividad global de la economía y avance democrático.

En México es necesario dar a la Administración Pública una orientación al servicio que cubra las expectativas de la ciudadanía, capaz de responder con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que sufre el país constantemente, promoviendo la utilización de recursos públicos y comprometiéndose a cumplir sus obligaciones con la sociedad.

"La Administración Pública es ciencia, tiene leyes universales, bases teóricas, así como principios y métodos de estudio para llegar a soluciones. No obstante el carácter científico de la Administración no es obstáculo para que en la práctica personas sin preparación adecuada puedan ocupar importantes cargos administrativos" ¹

En la Administración, tanto Pública como Privada, todos los principios son aplicados a través de personas, donde cada una de ellas se encuentra en condiciones diferentes, por lo cual, la aplicación práctica es totalmente diferente, produciendo en ocasiones que no todos los individuos que la practican se encuentren completamente preparados para realizar este tipo de actividades.

"El sector público requiere una renovación que revitalice sus esquemas de trabajo, reoriente sus incentivos, simplifique sus procedimientos y modernice sus métodos de gestión".²

Existe una amplia necesidad de gobiernos más eficientes; que proporcionen mayores beneficios a la sociedad, pero para que esto sea posible, es necesario contar con servidores públicos ampliamente preparados, que sean capaces de estar en constante búsqueda del bienestar de la sociedad y que además cumplan con el perfil de Servidor Público.

¹ Enrique Prego Mendoza, *Administración de Personal Gubernamental*, p.12

² Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, p.65

"En el continente Latinoamericano la modernización es un problema mucho mas amplio e interconectado, es un problema de cambio político, social, económico y también ciertamente administrativo"³

En los países Latinoamericanos existe un gran número de barreras que debemos superar para poder perfeccionar nuestro sistema gubernamental, tal es el caso de la deficiente comunicación que existe entre el gobierno y la sociedad, siendo ésta indispensable para la mejora continua. Otro obstáculo para el desarrollo, lo crea la misma cultura latinoamericana que en muchas ocasiones se resiste al cambio; cabe mencionar también el hecho de que en México es necesario actuar con rapidez ante las solicitudes propuestas debiendo sacrificar en ocasiones, la calidad del servicio por la rapidez con la que es necesario satisfacer la necesidad; esta es la principal razón por la cual en no pocas ocasiones el personal no es el idóneo. Además es bien sabido, que los recursos económicos con los que se cuenta son insuficientes para abastecer las necesidades del país.

La Administración Pública esta pasando por una crisis de legitimidad donde se hace necesario implementar estrategias que permitan alcanzar la modernización de ésta, de una manera efectiva, esto será posible al lograr un cambio en tres aspectos básicos, los cuales son:

a) EFICIENCIA, hablando fundamentalmente de lo que son los procesos y procedimientos que se manejan en cada dependencia, al lograr una sistematización de las actividades, utilizando la tecnología para facilitar el trabajo. Se debe buscar el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y económicos. Es necesario también, disminuir las estructuras orgánicas de las instituciones gubernamentales, contando de esta manera únicamente con el personal necesario para poder efectuar las actividades, es decir, disminuir las estructuras tanto a lo ancho como a lo largo.

³ Enrique Cabrero Mendoza, *Del Administrador al Gerente Publico*, p.23

b) EFICACIA que permita alcanzar los objetivos de los planes y programas propuestos. El aspecto más importante para alcanzar la eficacia, es el poder lograr que el personal se involucre con los objetivos, para que de esta manera exista la posibilidad de alcanzarlos, esto es, hacer que el personal se sienta parte de la empresa y sienta que colabora con ella a alcanzar los objetivos de manera voluntaria y no por haberse sentido presionado por la autoridad para colaborar con ellos. Por otro lado las organizaciones deben contar con el aspecto formal que reglamente su funcionamiento, como lo son los manuales de organización, los reglamentos de trabajo, las descripciones de funciones y todos aquellos documentos indispensables que permitan clarificar las funciones de cada individuo dentro de la organización.

c) LEGITIMIDAD, que aunque parezca difícil, es necesario recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno, lo que no será posible, si no se tiene una disposición a buscar la legitimidad del gobierno, a través de un diálogo continuo con los miembros de la sociedad, no sólo en el aspecto de satisfacer sus peticiones, sino que cada miembro de la sociedad debe buscar colaborar tanto en las solicitudes como en el seguimiento y funcionamiento de los servicios que otorgan los organismos gubernamentales, es decir, la sociedad debe participar activamente con su gobierno, de esta manera las actividades serán realizadas de una manera mas adecuada, eficaz y con mas transparencia. Para que las organizaciones puedan ser susceptibles de este tipo de mejoras en colaboración con la sociedad, es necesario que cuenten con estructuras más flexibles y que exista una amplia disposición a las mejoras continuas, tanto por criticas hechas por los miembros de la sociedad, como de los propios servidores públicos.

Es bien sabido que la Administración es aplicada en todo tipo de culturas, países y sobre todo en actividades cotidianas, como por ejemplo en el hogar, el estudio, en el deporte, etc., produciéndose de esta manera la necesidad de conocer y aplicar los principios administrativos de forma adecuada, para lograr resultados eficaces y sobre todo ampliamente satisfactorios, de ahí surge la

necesidad de implementar una cultura administrativa dentro de los organismos gubernamentales, en donde se conozcan tanto los aspectos teóricos de la administración, como los aspectos prácticos que permitan adecuarlos a la realidad social.

1. En la Administración Pública, es necesario que las técnicas utilizadas sean flexibles, para que tengan la capacidad de adaptarse a las necesidades que tenga cada organismo gubernamental.

1.1 DIVISIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU CAPITAL

Las empresas se clasifican dependiendo el origen de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, por lo que las empresas pueden clasificarse en:

1.1.1 Públicas: El capital pertenece al Estado, y su finalidad consiste en satisfacer necesidades de la sociedad, este tipo de empresas pueden ser:

◊ Centralizadas: "Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con objeto de unificar decisiones, el mando y la ejecución. Las secretarías del Ejecutivo Estatal caen dentro de esta clasificación."⁴

◊ Desconcentradas: Son aquellas empresas en las que sus facultades de decisión se encuentran limitadas, tienen su autonomía y su propio presupuesto, pero no dejan de estar vinculadas a la jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

⁴ Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p.44

◊ Descentralizadas: En estas se desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero tienen su propia personalidad, patrimonio y régimen jurídico. Ejemplo: CONASUPO.

◊ Estatales: Pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.

◊ Mixtas o Paraestatales: En este tipo de empresas existe una participación tanto de las empresas públicas como de las privadas con la finalidad de producir bienes o servicios. El objetivo primordial, es que el Estado sea el único propietario tanto del capital como del servicio de la empresa.

1.1.2 Privadas: Su finalidad es lucrativa, y son denominadas como tales cuando el capital es propiedad de inversionistas privados.

"Las empresas privadas pueden ser:

◊ Nacionales: Cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros.

◊ Transnacionales: Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen."⁵

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Se entiende como Administración Pública:

" Todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones y otras formas de conducta humana que determinan como

se distribuye y ejerce la autoridad política, como se atienden los intereses públicos".⁶

El gobierno se encuentra organizado como un sistema completo, el cual tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, creándose dentro de este mismo sistema una cultura organizacional que lo distingue de los demás, esta cultura es susceptible de mejoras continuas, que permitan actualizarse y enfrentarse a los cambios en el medio ambiente.

1.3 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Dentro de la Administración Pública existen elementos que permiten que esta funcione adecuadamente, como lo son:

1.3.1 La planeación de programas y planes de acción: así como también el determinar la manera en la que será distribuido el presupuesto previamente determinado para el organismo gubernamental.

1.3.2 Administración de personal: consiste en un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, motivación y remuneración para el personal. Este es el principal aspecto que debemos considerar, debido a que en la Administración Pública, se cuenta con presupuestos limitados, los cuales no permiten incrementar los salarios continuamente, y por lo tanto surge la necesidad de buscar incentivos no económicos para lograr la motivación del personal y de esta manera el efectivo desempeño de sus actividades.

1.3.3 Organización y métodos: En la Administración Pública existe una estructura orgánica compleja, este es el motivo principal por el cual, se debe buscar una adecuada organización a través de la división del trabajo, del

⁵ Idem, p.45

⁶ Pedro Muñoz Amato, *Introducción a la Administración Pública*, p.24

establecimiento de una estructura orgánica clara, que permita conocer las líneas de autoridad y responsabilidad, buscar la descentralización de las funciones administrativas para incrementar la eficacia, y buscar la sistematización de los procedimientos que permita agilizar los servicios que cada organismo gubernamental otorga.

Finalmente, se puede concluir que la Administración Pública, busca la planeación, organización, dirección y control de sus elementos para satisfacer las necesidades de la comunidad en relación con los objetivos que tiene el sistema político.

1.4 MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Ejecutivo Federal determina que este documento se encuentra preparado para normar los programas institucionales y sectoriales, así como para guiar la concertación de sus tareas con los otros poderes de la Unión y con los ordenes estatal y municipal de gobierno. Además este programa incluye la participación del sector social y de los particulares.

En el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se inscriben y se plantean los siguientes objetivos:

“Transformar la Administración Pública en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad”⁷.

“Construir un pleno Desarrollo Democrático con el que se identifiquen todos los mexicanos y sea la base de certidumbre y confianza para una vida política pacífica y una inmensa participación ciudadana”.⁸

⁷ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

Dentro de estos objetivos, es contemplada una reforma de gobierno y modernización de la Administración Pública, ya que esta representa un papel vital para el desarrollo de todo país.

A través de una Administración Pública accesible, moderna y eficaz; se logrará incrementar la productividad global de la Economía en México y además representará una exigencia para el avance democrático.

“El desenvolvimiento de México requiere de una Administración Pública orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas.”⁸

La Administración Pública en México debe modernizarse, esto se logrará únicamente a través del cambio, en la actualidad nada es estático, todo esta en constante cambio, por lo cual tanto empresas públicas como privadas deben estar preparadas para adaptarse a las nuevas situaciones.

La finalidad de la modernización consiste en realizar planteamientos estratégicos en el actuar de cada empresa, es decir, ante los retos de la actualidad las empresas deben tener la capacidad de cambiar y adaptarse a los cambios en el ambiente a través de un desarrollo organizacional oportuno, esta capacidad debe ser desarrollada tanto por las empresas privadas como por las públicas.

En la empresa pública existe una mayor resistencia al cambio que en la empresa privada, debido a que se produce un cierto grado de temor en el personal ante el cambio de sistemas viejos y obsoletos por sistemas más

⁸ Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, p.10

⁹ Idem, p.63

efectivos; ante lo cual surge la necesidad de implementar una estrategia que permita involucrar al personal en este proceso y eliminar el rechazo.

La modernización Administrativa debe buscar el aprovechamiento del personal para que este logre el enfrentamiento a los retos, así como también, buscar la participación y atención ciudadana, la medición y evaluación de la gestión pública, la descentralización y desconcentración administrativa y finalmente la dignificación , profesionalización y ética del servidor público.

En el personal, la modernización debe incrementar las responsabilidades para involucrarlos en el desarrollo de estrategias con la finalidad de implementar cambios positivos en la organización y en consecuencia aumentar la productividad.

En México es necesario tanto en el ámbito público como privado, el manejar el conocimiento y la información como un recurso básico para la modernización.

Para que una empresa sea exitosa en un mundo tan cambiante como el de la actualidad es necesario que se mantenga permanentemente informada sobre la naturaleza del ambiente, tanto externo como interno, reaccionando ante el cambio, en forma dinámica, reestructurándose internamente con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presentan.

CAPÍTULO II
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

2.1 MARCO DE REFERENCIA

El artículo 39 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que "La Soberanía Nacional reside esencial y originariamente en el pueblo. Todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de este. El pueblo tiene en todo tiempo el inalienable derecho de alterar o modificar la forma de su Gobierno."¹⁰ Más adelante indica que "El pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, en los casos de competencia de estos, y por los de los Estados en lo que toca a sus regímenes interiores..." Y, que "es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República Representativa, Democrática, Federal, compuesta de Estados Libres y Soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una Federación establecida según los principios de la propia Constitución."¹¹

En el artículo 49 señala que el Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

PODER LEGISLATIVO

Establece la Constitución que el poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso General que se dividirá en dos Cámaras, una de Diputados y otra de Senadores.

"La Cámara de Diputados esta integrada por 300 Diputados electos según el principio de votación mayoritaria relativa, mediante el sistema de distritos electorales uninominales, y 200 Diputados electos según el principio de representación proporcional, mediante el sistema de listas regionales votadas en

¹⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art.39

¹¹ ob.cit. art.39

circunscripciones plurinominales. La Cámara de Diputados se renueva cada 3 años.”¹²

“Por su parte la Cámara de Senadores esta integrada por 4 Senadores por cada Estado y del Distrito Federal, de los cuales 3 son electos según el principio de votación mayoritaria relativa y uno será asignado a la primera minoría. Esta Cámara se renueva cada 6 años.”¹³

“Las facultades del congreso”¹⁴ son, admitir nuevos estados a la Unión Federal; para formar nuevos estados dentro de los límites de los existentes; para legislar en lo relativo al Distrito Federal salvo en las materias expresamente conferidas al Congreso Local; para cambiar la residencia de los Supremos Poderes de la Federación; para imponer las contribuciones necesarias a cubrir el presupuesto; dar bases sobre las cuales el Ejecutivo pueda celebrar empréstitos sobre el crédito de la Nación, para aprobar esos mismos empréstitos, y para reconocer y mandar pagar la deuda nacional, así mismo aprobar anualmente los montos de endeudamiento que deberán incluirse en la ley de ingresos que en su caso requieran las entidades del Sector Público conforme a las bases de la ley correspondiente; e impedir que en el comercio de estado a estado se establezcan restricciones.

Además tiene facultades para legislar en toda la República sobre hidrocarburos, minería, industria cinematográfica, comercio, juegos con apuesta y sorteos, intermediación y servicios financieros, energía eléctrica y nuclear y expedir las leyes del trabajo reglamentarias del artículo 123 Constitucional; crear y suprimir empleos públicos de la federación y señalar, aumentar y disminuir sus dotaciones; declarar la guerra en vista de los datos que le presente el Ejecutivo; dictar leyes según las cuales deban declararse buenas o malas las presas de mar y tierra, y para expedir leyes relativas al derecho marítimo de paz y guerra;

¹² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 52

¹³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 56

¹⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 73

levantar y sostener a las Instituciones Armadas de la Unión; Dar reglamentos con objeto de organizar, armar y disciplinar la Guardia Nacional.

Por otra parte también tiene atribuciones para dictar leyes sobre Nacionalidad, condición jurídica de los extranjeros, ciudadanía, naturalización, colonización, emigración e inmigración y salubridad general de la República, dictar leyes sobre vías generales de comunicación, y sobre postas y correos; expedir leyes sobre el uso y aprovechamiento de las aguas de jurisdicción federal; Establecer casas de moneda; Fijar las reglas a que deba sujetarse la ocupación y enajenación de terrenos baldíos y el precio de estos; Expedir las leyes de organización del cuerpo diplomático y del cuerpo consular mexicano; Definir los delitos y faltas contra la federación, y fijar los castigos que por ellos deban imponerse; conceder amnistías por delitos cuyo conocimiento pertenezca a los tribunales de la federación; Expedir la ley orgánica de la Contaduría Mayor; Establecer, organizar y sostener en toda la República, escuelas rurales y elementales, superiores, secundarias y profesionales, legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones.

Ejerce además las facultades de legislar sobre monumentos artísticos, arqueológicos e históricos; Conceder licencia al Presidente de la República y para constituirse en Congreso Electoral y designar al ciudadano que deba sustituir al Presidente de la República; Aceptar la renuncia al cargo de Presidente de la República, establecer contribuciones; Legislar sobre las características y uso de la bandera, escudo e himno nacionales; Expedir las leyes que establezcan la concurrencia del Gobierno Federal de los estados y de los municipios en el ámbito de sus respectivas competencias en materia de asentamientos humanos, expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social.

El Congreso esta también facultado para expedir leyes para la programación, promoción, concertación y ejecución de acciones de orden económico; Expedir leyes tendientes a la inversión mexicana, regulación de

inversión extranjera, transferencia de tecnología; Expedir leyes que establezcan la concurrencia del Gobierno Federal, del Gobierno de los estados y de los municipios en el ámbito de sus respectivas competencias en materia de protección al ambiente; expedir leyes que instituyan tribunales de lo contenciosos administrativo y expedir todas las leyes que sean necesarias a objeto de hacer efectivas las facultades anteriores y todas las otras concedidas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a los poderes de la Unión.

PODER JUDICIAL

En el artículo 94 Constitucional se señala que se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en Tribunales Colegiados y Unitarios de circuito, en juzgados de Distrito y en un Consejo de la Judicatura Federal. La competencia de la Suprema Corte funciona en Pleno y Salas en circuitos a través de Tribunales Colegiados y unitarios y distritos judiciales a través de juzgados.

Los tribunales de la Federación resolverán todas las controversias que se susciten; por leyes o actos de la autoridad que violen las garantías individuales; por leyes o actos de autoridad federal que vulneren o restrinjan la Soberanía de los Estados y por leyes o actos de autoridades de estos que invadan la esfera de la autoridad federal.

"Corresponde a los Tribunales de la Federación conocer: de todas las controversias de orden civil o criminal que se susciten sobre el cumplimiento y aplicación de leyes federales o de los tratados internacionales"¹⁵ celebrados con el Estado Mexicano de los recursos de revisión que se interpongan contra las resoluciones definitivas de los tribunales de lo contencioso administrativo; de aquellas en que la Federación fuese parte; de las que se susciten entre dos o más estados o un estado y la federación, así como las de las que surgieren entre los

¹⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 104

tribunales del Distrito Federal y los de la federación o un estado; de las que surjan entre un estado y uno o más vecinos de otro; y de los casos concernientes a los miembros del cuerpo diplomático y consular.

“Corresponde solo a la Suprema Corte de Justicia de la Nación conocer de las controversias que se susciten entre dos o más estados, entre uno o más estados y el Distrito Federal, entre los poderes de un mismo estado y entre órganos de Gobierno del Distrito Federal, sobre la Constitucionalidad de sus actos y de los conflictos entre la federación y uno o más estados, así como de aquellas en que la federación sea parte en los casos que establezca la ley.”¹⁶

“Corresponde al Poder Judicial de la federación en los términos de la ley respectiva, dirimir las competencias que se susciten entre los tribunales de la federación, entre estos y los de los estados o entre los de un estado y los de otro.”¹⁷

PODER EJECUTIVO

El artículo 80 Constitucional señala que se deposita el ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión en un solo individuo que se denomina Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

“Las facultades y obligaciones del Ejecutivo”¹⁸ son, promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión proveyendo en la esfera administrativa a su exacta observancia; nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho, al Procurador General de la República, a los agentes diplomáticos y empleados Superiores de Hacienda, nombrar y remover libremente a los demás empleados de la Unión, cuyo nombramiento o remoción no este determinado de otro modo en la Constitución o las leyes; Nombrar los agentes diplomáticos,

¹⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 105

¹⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 106

¹⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 89

cónsules generales con aprobación del senado; Nombrar con aprobación del senado los coroneles y demás oficiales superiores del ejercito, armada y fuerza aérea nacionales y empleados superiores de hacienda; nombrar a los demás oficiales del ejercito, armada, fuerza aérea nacionales con arreglo a las leyes; Disponer de la totalidad de la fuerza armada permanente para la seguridad interior y defensa exterior de la federación; Disponer de la guardia nacional; Declarar la guerra en nombre de los Estados Unidos Mexicanos, previa ley del Congreso de la Unión; Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales sometidos a la aprobación del senado.

También corresponde al Ejecutivo convocar al congreso a secciones extraordinarias cuando lo acuerde la comisión permanente; facilitar al Poder Judicial los auxilios que necesite para el ejercicio expedito de sus funciones; habilitar toda clase de puertos, establecer aduanas marítimas y fronterizas y designar su ubicación, conceder conforme a las leyes indulto a los reos sentenciados por delitos de competencia de los tribunales federales; Conceder privilegios exclusivos por tiempo limitado, con arreglo a la ley respectiva a los descubridores, inventores o perfeccionadores de algún ramo de la industria; Cuando la Cámara de senadores no este en sesiones, el Presidente de la República podrá hacer los nombramientos de que hablan las fracciones III y IV del artículo 89 Constitucional con aprobación de la comisión permanente; y las demás que le confiere expresamente la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

"La Administración Pública Federal es centralizada y paraestatal, conforme a la ley orgánica que expide el Congreso que distribuye los negocios del orden administrativo de la federación que están a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y define las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación."¹⁹ De este modo la ley orgánica de la Administración Pública Federal establece las

¹⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 90

bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, hay las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

- I.- Secretarías de Estado;
- II.- Departamentos Administrativos
- III.- Consejería Jurídica.

Además, el Poder Ejecutivo de la Unión se auxilia en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la administración pública paraestatal:

- I.- Organismos descentralizados;
- II.- Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas,
- III.- Fideicomisos.

La mencionada ley señala, además que las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.

Cada Secretaría de Estado o Departamento Administrativo formula, respecto de los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, y órdenes del Presidente de la República. Y los reglamentos, decretos y acuerdos expedidos por el Presidente de la República deben, para su

validez y observancia constitucionales ir firmados por el Secretario de Estado o el Jefe del Departamento Administrativo respectivo, y cuando se refieran a asuntos de la competencia de dos o más Secretarías o Departamentos, deben ser refrendados por todos los titulares de los mismos.

Al frente de cada Secretaría hay un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxilia por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezcan el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.

Al frente de cada departamento administrativo hay un jefe de departamento, quien se auxiliará en el ejercicio de sus atribuciones, por secretarios generales, oficial mayor, directores, subdirectores, jefes y subjefes de oficina, sección y mesa, conforme al reglamento interior respectivo, así como por los demás funcionarios que establezcan otras disposiciones legales aplicables.

Corresponde originalmente a los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para la mejor organización del trabajo pueden delegar en los funcionarios, cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por disposición de ley o del reglamento interior respectivo, deban ser ejercidas precisamente por dichos titulares. En los casos en que la delegación de facultades recaiga en jefes de oficina, de sección y de mesa de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, aquéllos conservarán su calidad de trabajadores de base en los términos de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Los propios titulares de la Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos también pueden adscribir orgánicamente las unidades administrativas establecidas en el reglamento interior respectivo, a las

Subsecretarías, Oficialía Mayor, y a las otras unidades de nivel administrativo equivalente que se precisen en el mismo reglamento interior.

Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos pueden contar con órganos administrativos desconcentrados que les están jerárquicamente subordinados y tienen facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expide los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establecen. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deben mantenerse permanentemente actualizados. Los manuales de organización general deben publicarse en el Diario Oficial de la Federación. En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantienen al corriente los escalafones de los trabajadores y se establecen los sistemas de estímulos y recompensas que determina la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.

Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecen sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que son necesarios, en los términos que fija el Ejecutivo Federal.

El Presidente de los Estados Unidos Mexicanos puede celebrar convenios de coordinación de acciones con los Gobiernos Estatales, y con su participación, en los casos necesarios, con los Municipios, satisfaciendo las formalidades legales que en cada caso procedan, a fin de favorecer el desarrollo integral de las propias entidades federativas.

Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión cuenta con las siguientes dependencias:

- ◊ Secretaría de Gobernación
- ◊ Secretaría de Relaciones Exteriores
- ◊ Secretaría de la Defensa Nacional
- ◊ Secretaría de Marina
- ◊ Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- ◊ **SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**
- ◊ Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca
- ◊ Secretaría de Energía
- ◊ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- ◊ Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
- ◊ Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- ◊ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
- ◊ Secretaría de Educación Pública
- ◊ Secretaría de Salud
- ◊ Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- ◊ Secretaría de la Reforma Agraria
- ◊ Secretaría de Turismo
- ◊ Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

2.2 ANTECEDENTES DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

"La Secretaria de Desarrollo Social surge a través de un Decreto emitido por el Ejecutivo Federal"²⁰, en donde se expresa la creación de esta Secretaria a través de la fusión de la Secretaria de Programación y Presupuesto (SPP) y la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE).

La finalidad de esta fusión, fue la de crear a una Secretaria capaz de realizar las actividades que anteriormente realizaban las Secretarias de Desarrollo Urbano y Ecología y la Secretaria de Programación y Presupuesto.

2.2.1 RESPONSABILIDADES

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal a la Secretaría de Desarrollo Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

◊ Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social para el combate efectivo a la pobreza; en particular, la de asentamientos humanos, desarrollo urbano y vivienda;

◊ Proyectar y coordinar, con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales, la planeación regional;

◊ Coordinar las acciones que incidan en el combate a la pobreza fomentando un mejor nivel de vida, en lo que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos estatales y municipales, buscando en todo momento propiciar la simplificación de los procedimientos y el establecimiento de medidas de seguimiento y control:

²⁰ Diario Oficial de la Federación, 25 de Mayo de 1992.

◊ Elaborar los programas regionales y especiales que le señale el Ejecutivo Federal, tomando en cuenta las propuestas que para el efecto realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y los gobiernos estatales y municipales, así como autorizar las acciones e inversiones convenidas en el marco de lo dispuesto en la fracción II que antecede, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

◊ Evaluar la aplicación de las transferencias de fondos en favor de estados y municipios, y de los sectores social y privado que se deriven de las acciones e inversiones convenidas, en los términos de las fracciones anteriores;

◊ Coordinar, concertar y ejecutar programas especiales para la atención de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los grupos indígenas y de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos de las áreas urbanas, para elevar el nivel de vida de la población, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondiente y de los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los sectores social y privado;

◊ Estudiar las circunstancias socioeconómicas de los pueblos indígenas y dictar las medidas para lograr que la acción coordinada del poder público redunde en provecho de los mexicanos que conserven y preserven sus culturas, lenguas, usos y costumbres originales, así como promover y gestionar ante las autoridades federales, estatales y municipales, todas aquellas medidas que conciernan al interés general de los pueblos indígenas;

◊ Coordinar y ejecutar la política nacional para crear y apoyar empresas que asocien a grupos de escasos recursos en áreas urbanas a través de las acciones de planeación, programación, concertación, coordinación, evaluación; de aplicación, recuperación y revolvencia de recursos para ser destinados a los mismos fines; así como de asistencia técnica y de otros medios que se requieran

para ese propósito, previa calificación, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondiente y de los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los sectores social y privado;

◊ Proyectar la distribución de la población y la ordenación territorial de los centros de población, conjuntamente con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que corresponda, así como coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los Ejecutivos Estatales para la realización de acciones coincidentes en esta materia, con la participación de los sectores social y privado;

◊ Prever en el ámbito nacional las necesidades de tierra para desarrollo urbano y vivienda, considerando la disponibilidad de agua determinada por la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, y regular, en coordinación con los gobiernos estatales y municipales, los mecanismos para satisfacer dichas necesidades;

◊ Elaborar, apoyar y ejecutar programas para satisfacer las necesidades de suelo urbano y el establecimiento de provisiones y reservas territoriales para el adecuado desarrollo de los centros de población, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los diversos grupos sociales;

◊ Promover y concertar programas de vivienda y de desarrollo urbano, y apoyar su ejecución, con la participación de los gobiernos estatales y municipales, y los sectores social y privado;

◊ Fomentar la organización de sociedades cooperativas de vivienda y materiales de construcción, en coordinación con las Secretarías del Trabajo y Previsión Social y de Comercio y Fomento Industrial;

◊ Promover y apoyar mecanismos de financiamiento para el desarrollo regional y urbano, así como para la vivienda, con la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes, de los gobiernos estatales y municipales, de las instituciones de crédito y de los diversos grupos sociales;

◊ Promover la construcción de obras de infraestructura y equipamiento para el desarrollo regional y urbano, y el bienestar social, en coordinación con los gobiernos estatales y municipales y con la participación de los sectores social y privado;

◊ Asegurar la adecuada distribución, comercialización y abastecimiento de los productos de consumo básico de la población de escasos recursos, con la intervención que corresponde a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial así como a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural; bajo principios que eviten el uso o aprovechamiento indebido y ajenos a los objetivos institucionales; y

◊ Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

2.2.2 INTEGRACION DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

" Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría de Desarrollo Social contará con los siguientes servidores públicos y unidades administrativas. "21

- ◊ Secretario
- ◊ Subsecretario de Desarrollo Regional

²¹ Reglamento Interno de SEDESOL, art. 02.

- ◊ Subsecretario de Desarrollo Urbano e Infraestructura
- ◊ Subsecretario de Vivienda y Bienes Inmuebles
- ◊ Oficial Mayor

A. UNIDADES:

- ◊ De Coordinación General de Delegaciones
- ◊ De Coordinación Sectorial
- ◊ De Análisis Económico y Social

B. DIRECCIONES GENERALES:

- ◊ De Asuntos Jurídicos
- ◊ Unidad de Comunicación Social
- ◊ De Planeación
- ◊ De Programas de Desarrollo Regional
- ◊ De Programas Sociales
- ◊ De Organización Social
- ◊ De Evaluación y Seguimiento
- ◊ De Desarrollo Urbano
- ◊ De Política y Fomento a la Vivienda
- ◊ De Infraestructura y Equipamiento
- ◊ De Financiamiento para el Desarrollo Urbano y la Vivienda
- ◊ De Personal
- ◊ De Programación, Organización y Presupuesto
- ◊ De Recursos Materiales y Servicios Generales
- ◊ De Estadística e Informática

C. CONTRALORIA INTERNA

ORGANOS DESCONCENTRADOS

- ◊ Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad
- ◊ Instituto Nacional de Solidaridad
- ◊ Delegaciones de la Secretaría de Desarrollo Social en las entidades federativas, que se denominarán: Delegación SEDESOL nombre de la entidad federativa correspondiente.

Las unidades administrativas centrales y desconcentradas de la Secretaría de Desarrollo Social están integradas por los titulares respectivos, directores generales, coordinadores, directores de área, subdirectores, jefes de unidad, de departamento y de oficina, así como por los demás servidores públicos que se señalan en los manuales de organización respectivos y en otras disposiciones jurídicas y los que requieren las necesidades del servicio.

La Secretaría de Desarrollo Social planea y conduce sus actividades a los objetivos, estrategias, lineamientos, políticas y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, para el logro de las metas de los programas a su cargo y de las entidades adscritas al sector.

FACULTADES DE LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS

Los órganos desconcentrados están a cargo de un titular, cuya denominación se precisa en cada caso, y tienen las facultades genéricas siguientes:

- ◊ Establecer, conforme a las políticas que dicte el Secretario, los lineamientos, normas, sistemas y procedimientos, tanto de carácter técnico-normativo, como para la administración de los recursos humanos, financieros y

materiales del órgano desconcentrado, de acuerdo con sus programas y objetivos, así como con las disposiciones jurídicas aplicables;

- ◊ Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento del órgano desconcentrado;
- ◊ Someter en su caso, a la consideración del Secretario, los manuales de organización, procedimientos y de servicios al público del órgano desconcentrado;
- ◊ Formular los anteproyectos del programa - presupuesto anual del órgano desconcentrado y verificar su correcta y oportuna ejecución;
- ◊ Resolver los recursos administrativos en asuntos de su competencia, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;
- ◊ Celebrar los actos jurídicos, convenios y contratos que se requieran para el ejercicio de las atribuciones del órgano desconcentrado, conforme a la normatividad en la materia;
- ◊ Formular el programa anual de actividades del órgano desconcentrado;
- ◊ Dirigir las actividades del órgano desconcentrado y coordinarse con las unidades administrativas de la Secretaría y del sector, para la ejecución de sus programas y acciones;
- ◊ Recibir en acuerdo ordinario a los titulares de las unidades administrativas de su adscripción y en acuerdo extraordinario a cualquier servidor público subalterno, así como conceder audiencias al público conforme a los manuales de organización y procedimientos correspondientes, y;

◊ Las demás que le confiere el Secretario y otras disposiciones jurídicas aplicables.

Los órganos desconcentrados, regularán su organización y funcionamiento de conformidad con las disposiciones contenidas en su reglamento, y, en su caso, en el instrumento jurídico de creación, así como con las demás disposiciones jurídicas aplicables.

POLITICA SOCIAL

El Gobierno de la República impulsa una política social de Estado integral, federalista, corresponsable, participativa y equilibrada en lo regional. Con ello se coadyuva a la construcción del México próspero, justo y democrático que reclaman sus habitantes. Se trata de una política de Estado que busca trascender coyunturas y temporalidades para impulsar acciones de largo plazo.

◊ Es integral porque incide de manera simultánea en los factores que determinan las condiciones de pobreza y desigualdad.

◊ Federalista porque busca el fortalecimiento de los niveles locales de gobierno para hacer frente a los rezagos de su población.

◊ Corresponsable, porque integra los esfuerzos de los tres órdenes de gobierno y las instituciones.

◊ Participativa porque impulsa la iniciativa ciudadana en las tareas del desarrollo.

◊ Equilibrada en lo regional para privilegiar una perspectiva del desarrollo que aproveche las potencialidades y las particularidades de cada región.

LÍNEAS DE ACCIÓN FUNDAMENTALES

La política social se despliega a través de 9 líneas de acción fundamentales:

1. **Las acciones de carácter asistencial**, se refieren al apoyo en materia alimentaria y de abasto, para el mejoramiento de los niveles de nutrición y del poder adquisitivo de las familias en condiciones de pobreza. Estas son fundamentalmente las acciones del Fideicomiso para la Eliminación del Subsidio a la Tortilla (FIDELIST), de Leche Industrializada CONASUPO, S. A. (LICONSA) y de la Distribuidora Comercial CONASUPO, S.A. (DICONSA) en materia de abasto y alimentación. A través de FIDELIST se distribuye un kilogramo diario de tortilla a millones de mexicanos; por conducto de LICONSA se beneficia básicamente a niños y ancianos con la dotación de leche; y DICONSA distribuye despensas y ofrece productos de primera necesidad en localidades aisladas del territorio nacional.

2. **Las acciones para la formación de capital humano**, fundamentalmente orientadas al mejoramiento de las condiciones de nutrición y salud, y de igualdad de oportunidades en materia de educación. En estas líneas de acción destacan las tareas encaminadas a la atención de las regiones y familias con mayores desventajas a través del Programa de Educación, Salud y Alimentación, *PROGRESA*. El Programa avanza de forma consistente en la extensión de su cobertura en beneficio de millones de familias en pobreza extrema.

3. **Las acciones para la formación de capital familiar** se orientan a la generación de condiciones para el desarrollo del núcleo familiar como un todo. Estas acciones encuentran su principal objetivo en la generación de mayores oportunidades para el acceso y el mejoramiento de la vivienda. Se trata de

apoyar a las familias con la creación y mejoramiento de un patrimonio básico que sirva de base para la construcción de mejores condiciones de vida.

4. La construcción de infraestructura social básica. Estas acciones se encuentran directamente vinculadas a la creación de mayores activos sociales con incidencia inmediata en el mejoramiento del equipamiento municipal. Se trata de obras indispensables para el sustento de los esfuerzos en materia de salud y educación. Es decir, acciones de construcción de sistemas de agua potable, drenaje, electrificación y pavimentación de calles y de caminos rurales.

5. Las acciones de impulso a las actividades productivas representan un respaldo concreto para dar sustentabilidad en el mediano plazo a los esfuerzos de asistencia social. Con estas acciones se apoya a las regiones y grupos sociales con mayores rezagos con la generación de oportunidades de empleo e ingreso. En esta línea de acción destaca la labor del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales, con el respaldo a miles de iniciativas productivas de organizaciones indígenas y campesinas; del Programa de Crédito a la Palabra, con la entrega de apoyos para la adquisición de semillas y fertilizantes; y el respaldo para la constitución y operación de organismos crediticios como las Cajas Solidarias.

6. El impulso a la construcción de infraestructura física a partir de la ampliación de obras, tales como construcción y pavimentación de carreteras, redes de electrificación, sistemas de acopio, puertos y aeropuertos.

7. El desarrollo de canales de comercialización, cadenas productivas y programas de capacitación que permiten proteger el ingreso de los productores y mantener la competitividad de las cadenas productivas pecuarias y agroindustriales.

8. **Las acciones de desarrollo regional**, que buscan dirigir los esfuerzos hacia el aprovechamiento de las potencialidades de crecimiento de las distintas zonas del país a través del otorgamiento de mayores facilidades para la producción y la construcción de infraestructura. Se trata de evitar la dispersión de los esfuerzos y focalizar las acciones hacia las regiones con mayores rezagos económicos y sociales.

9. **La promoción de la participación ciudadana** en las tareas del desarrollo para integrar la iniciativa de la sociedad y sus organizaciones a los esfuerzos por superar la pobreza y la marginación. En este sentido, destaca la labor del Fondo de Coinversión Social, que apoya la ejecución de los proyectos de alto impacto y beneficio social, propuestos por Organizaciones no Gubernamentales en todo el país; del Programa de Servicio Social que enlaza el dinamismo de los recién egresados de las instituciones de educación media y superior con las necesidades de apoyo de las comunidades a través de un programa de becas a pasantes; los convenios de cooperación entre la SEDESOL y distintas instituciones de educación superior, y del Programa de Maestros Jubilados que rescata la experiencia y capacidad de trabajo de miles de maestros en beneficio de la comunidad.

2.3 FEDERALISMO Y DESCENTRALIZACIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 propone un Nuevo Federalismo que busca fortalecer a los estados y municipios, así como fomentar la descentralización y el Desarrollo Regional. Para ello se delinean estrategias y acciones que pretenden profundizar en:

- ◊ La reforma de Gobierno,
- ◊ La modernización de la administración pública,
- ◊ El aumento de la responsabilidad legal, administrativa y política de los servidores públicos en todos los niveles y esferas de gobierno.

En forma paralela, el plan persigue alentar la participación social y se proponen también los instrumentos para promover las libertades, los derechos ciudadanos y contribuir al desarrollo democrático de México.

Como instrumento redistributivo y compensatorio el Nuevo Federalismo busca fortalecer la democracia, consolidar la unidad nacional y propiciar un desarrollo mas equilibrado a través de la descentralización de funciones, recursos y programas públicos, y el impulso a la vida municipal.

El proceso de descentralización de funciones busca:

- ◊ Dar una atención más oportuna y eficaz a las necesidades de la población en donde su vida cotidiana y su organización básica más lo demandan.

- ◊ Aumentar los recursos transferidos a los gobiernos estatales y de estos a los municipales y la modificación de los mecanismos de asignación para hacerlos transparentes y generales, y para canalizar cada vez mayores recursos a las regiones y comunidades que presentan los más altos índices de marginación social.

Por esta razón y para ello, se promueve la descentralización de los programas públicos federales con la participación de los estados, y municipios, particularmente aquellos de desarrollo regional que buscan combatir desigualdades y el programa de superación de la pobreza, a través de la provisión de servicios básicos y de apoyo al empleo y a la producción.

Es indispensable hacer notar que la transferencia de recursos y facultades federales a los estados y de este a los municipios no garantiza una mayor eficacia de las políticas publicas ni una mejor atención a la población objetivo. Por ello, es importante continuar el proceso de manera ordenada y con las previsiones institucionales pertinentes. En esa medida, la revisión del marco jurídico y la

definición precisa de las responsabilidades federales, estatales y municipales a través de una ley de Desarrollo Social son una condición necesaria.

La integración nacional debe estar fundada en ayuntamientos fuertes que sirvan de base a Gobiernos Estatales sólidos. El Nuevo Federalismo debe reconocer la diversidad municipal y promover al municipio como espacio de Gobierno vinculado con las necesidades básicas de la población y representativo de las comunidades. Con Municipios más libres y con mayores responsabilidades serán fuertes de creatividad, de nuevas iniciativas y de mejores gobiernos.

Para fortalecer la vida municipal, han sido puestos en marcha dos líneas estratégicas: por una parte hacer más vigorosa la participación de los municipios en la preparación y ejecución de los planes y programas sectoriales y regionales. Y por la otra fortalecer la representación y la participación de las comunidades y de los pueblos indígenas, mediante mecanismos que respetan sus formas de organización y sus procedimientos para la toma de decisiones.

El plan contiene compromisos puntuales en esta materia uno de ellos es el que se refiere a la transferencia a los estados y de estos a los municipios de los recursos del Ramo 26 Superación de la Pobreza, de los cuales el Gobierno Federal mantendrá solo la función rectora; se discute aun la posibilidad de promover una ley de Desarrollo Social, para todo el país, a fin de precisar responsabilidades federales, estatales y municipales, y se revisa ya la legislación sobre planeación y procedimientos de coordinación para renovar los comités de planeación, el convenio de Desarrollo Social y los acuerdos de coordinación con los grupos sociales.

2.4 LAS DELEGACIONES DE LA SEDESOL

Las delegaciones de la SEDESOL como órganos desconcentrados de la Secretaría son el instrumento con el que se pretende asegurar la vigencia de la

política integral de desarrollo social en los estados, municipios y comunidades, para avanzar en la consolidación de una renovada institucionalidad que permita por una parte la concurrencia de las instituciones de los Gobiernos Municipal, Estatal y Federal que tienen relación con el Desarrollo Social y por la otra la participación de las organizaciones sociales como beneficiarios directos de las acciones para mejorar sus niveles de vida.

Por ello las delegaciones son el instrumento regional de la Secretaría para propiciar y extender las oportunidades de superación individual y comunitaria, elevar los niveles de bienestar y la calidad de vida y de manera prioritaria, disminuir la pobreza y exclusión social de los beneficios del desarrollo.

Las delegaciones deben trabajar intensamente para que la política de Desarrollo Social sea diferenciada de acuerdo con los niveles de Desarrollo Social que presentan las entidades federativas, los municipios y las comunidades al inducir acciones más fuertes en donde se acusan mayores rezagos.

Este aspecto es de gran importancia, al tener que diseñar de manera gradual la Secretaría que vaya satisfaciendo, conforme a las particularidades del Desarrollo Social que presenta la entidad federativa, el tipo de estructura con el que la delegación apoyara la vigencia de la política nacional de Desarrollo Social en el Estado y con la que se impulsara una política estatal y políticas municipales de desarrollo social que sean congruentes con la nacional pero que atiendan con prioridad las particularidades de cada Municipio y de cada comunidad, sobre todo los de más alta marginación.

En este proceso de descentralización, las delegaciones han ido dejando de administrar directamente una buena parte de los recursos del Ramo 26 (Fondo de Desarrollo Social Municipal que es el 66% del total) que es el que de manera importante contribuye al Desarrollo Social de los estados y municipios; para asumir funciones de carácter normativo; de apoyo a la programación, seguimiento

y evaluación del Desarrollo Social; haciendo más vigorosa la participación de los estados y en particular de los municipios en la preparación y ejecución de planes y programas sectoriales, estatales, municipales y regionales; y de apoyo a la capacitación y la organización social para fortalecer la representación y participación de las comunidades y de los pueblos indígenas, mediante mecanismos que respeten sus formas de organización y sus procedimientos para la toma de decisiones.

En este contexto debe considerarse también las importantes funciones de coordinación que las delegaciones han ido asumiendo en el ámbito de su jurisdicción, no solamente con las entidades coordinadas por la Secretarías (DICONSA, LICONSA, CONAZA, FIDELIST, INSOL, INI, FONART Y FONAES), sino también, en lo que les corresponda con las dependencias federales que forman parte del gabinete de Desarrollo Social que es coordinado por la SEDESOL (SEMARNAP, SAGADER, SCT, SEP, SS, STPR, SRA, IMSS-SOLIDARIDAD, DIF Y SHCP).

Con base en las consideraciones hasta aquí expuestas " Las delegaciones de la SEDESOL en las Entidades Federativas tienen las siguientes atribuciones"²² y funciones:

I.- Promover, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de los programas de la Secretaría dentro del ámbito territorial de su jurisdicción, ajustándose a las disposiciones aplicables y a las normas, sistemas y procedimientos que establezcan las unidades administrativas de la propia Secretaría siguiendo los lineamientos que fije el Secretario;

II.- Mantener las relaciones necesarias con las autoridades estatales y municipales que correspondan, para la formulación, ejecución, control y

²² Diario Oficial de la Federación, *Publicación del 28 de Diciembre de 1995.*

evaluación de los convenios y programas de Desarrollo Social y de Desarrollo Urbano y Vivienda en que aquellas participen conjuntamente con la Secretaría;

III.- Establecer mecanismos de coordinación con las representaciones locales del Gobierno Federal que forman parte del gabinete de Desarrollo Social, para la ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones estatales y regionales en las que exista corresponsabilidad con la Secretaría.

IV.- Promover, coordinar, supervisar y evaluar los programas a cargo de las dependencias y entidades federales coordinadas por la Secretaría de acuerdo con los lineamientos, disposiciones y procedimientos que se establezcan;

V.- Prestar apoyo técnico y de organización a las labores para la definición de objetivos prioritarios de política de Desarrollo Social y Regional y de Desarrollo Urbano y Vivienda y para la formulación, ejecución, control y evaluación de Programas de Desarrollo a cargo del comité de planeación para el desarrollo del estado y los correspondientes a los municipios en los términos de las disposiciones legales aplicables;

VI.- Promover e impulsar conjuntamente con el Gobierno del Estado y los municipios la organización y la participación de las comunidades en la formulación, ejecución, control y evaluación de los programas de Desarrollo Social;

VII.- Participar con el Gobierno del Estado y los municipales en la identificación de Regiones Prioritarias y en la formulación de programas para Superar la Pobreza;

VIII.- Apoyar al comité de planeación para el desarrollo del estado, en la formulación de los programas que deba contener el convenio de Desarrollo Social; y supervisar y evaluar la ejecución de los programas y proyectos insertos;

IX.- Inducir y fomentar la participación de los sectores social y privado y de las organizaciones no gubernamentales en el financiamiento y en la ejecución de programas sociales;

X.- Promover y coordinar los procesos para captar, procesar y difundir la información y los estudios sobre las características del Desarrollo Social en el Estado;

XI.- Promover e impulsar conjuntamente con el Gobierno del Estado y los municipales la organización y participación de los grupos vulnerables en programas de desarrollo social;

XII.- Informar a las unidades administrativas de la Secretaria sobre las actividades a cargo de la delegación con la periodicidad y bajo los lineamientos que se establezcan o a requerimiento expreso que al efecto hagan las propias unidades, directamente o por conducto de la unidad de coordinación general de delegaciones;

XIII.- Solicitar a las unidades administrativas de la Secretaria directamente o por conducto de la unidad de coordinación general de delegaciones el apoyo técnico y operacional que se requiera para el adecuado desempeño de las funciones de la delegación,

XIV.- Formular el anteproyecto del programa-presupuesto anual de la delegación y vigilar su aplicación de conformidad con las normas establecidas por las unidades administrativas centrales;

XV.- Integrar, proponer y operar sistemas y procedimientos para la modernización administrativa de la delegación de conformidad con las normas que sean emitidas por las oficinas centrales competentes.

XVI.- Presidir el comité interno de administración y programación de la delegación y dar seguimiento y evaluar los acuerdos tomados, y

XVII.- Las demás que en lo sucesivo les delegue el Secretario o legalmente les sean encomendadas.

A fin de adecuar las tareas de las delegaciones para darle mayor vigencia en los Estados y en los Municipios a la Política Nacional de Desarrollo Social y para apoyar el proceso de descentralización de funciones y recursos del Ramo 26 al propio estado y a los municipios, las delegaciones, presentan la siguiente estructura orgánica.

2.5 ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES

A continuación presentamos la estructura organizacional de la Secretaria de Desarrollo Social, con la finalidad de facilitar la comprensión de esta, así como también las principales áreas que la conforman.

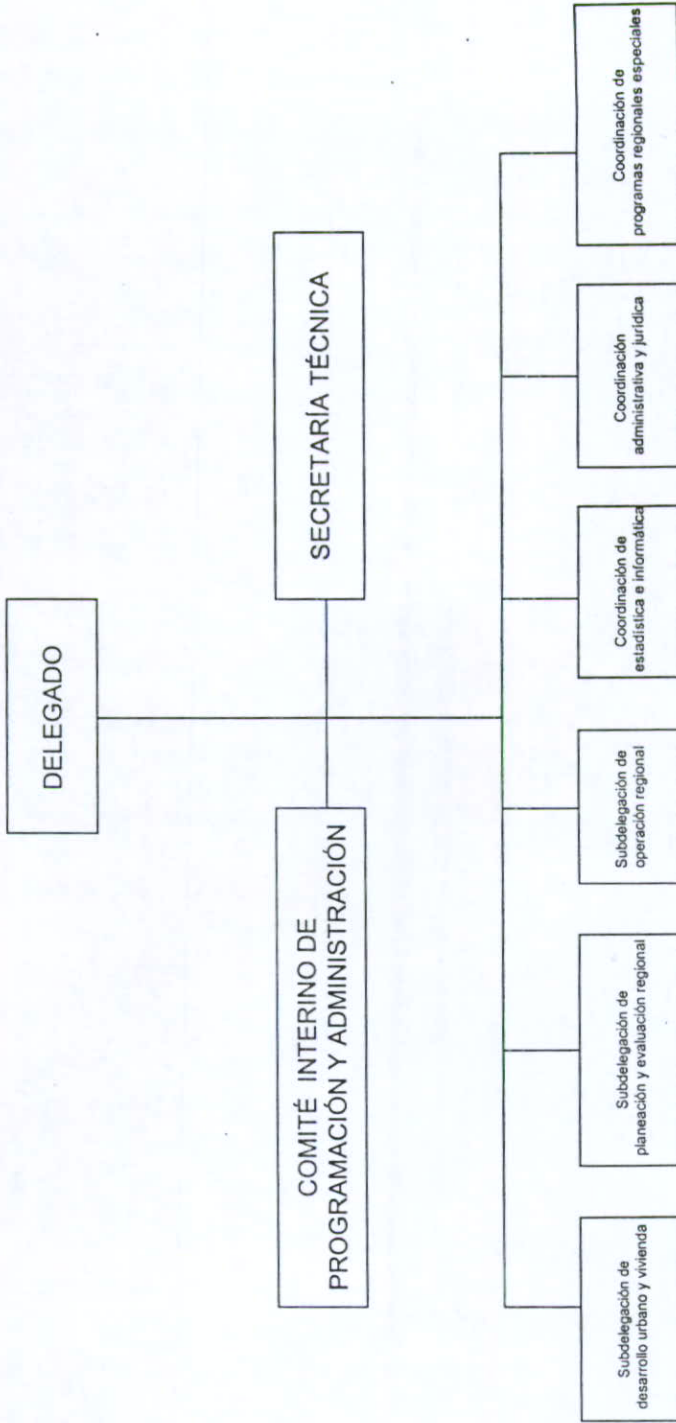
Conviene hacer las siguientes anotaciones del Organigrama Funcional.

En el Staff del Delegado funciona el Comité Interno de administración y programación de la delegación compuesto por los funcionarios de la delegación hasta el nivel del jefe de unidad, como órgano consultivo en el que se exponen y analizan los planteamientos de los Subdelegados, Coordinadores y Jefes de Unidad para mejorar el funcionamiento de la Delegación en sus propósitos y objetivos.

Se tiene también un Secretario Técnico que hace las tareas de seguimiento a los Programas de actividades de las distintas áreas de la Delegación y de los

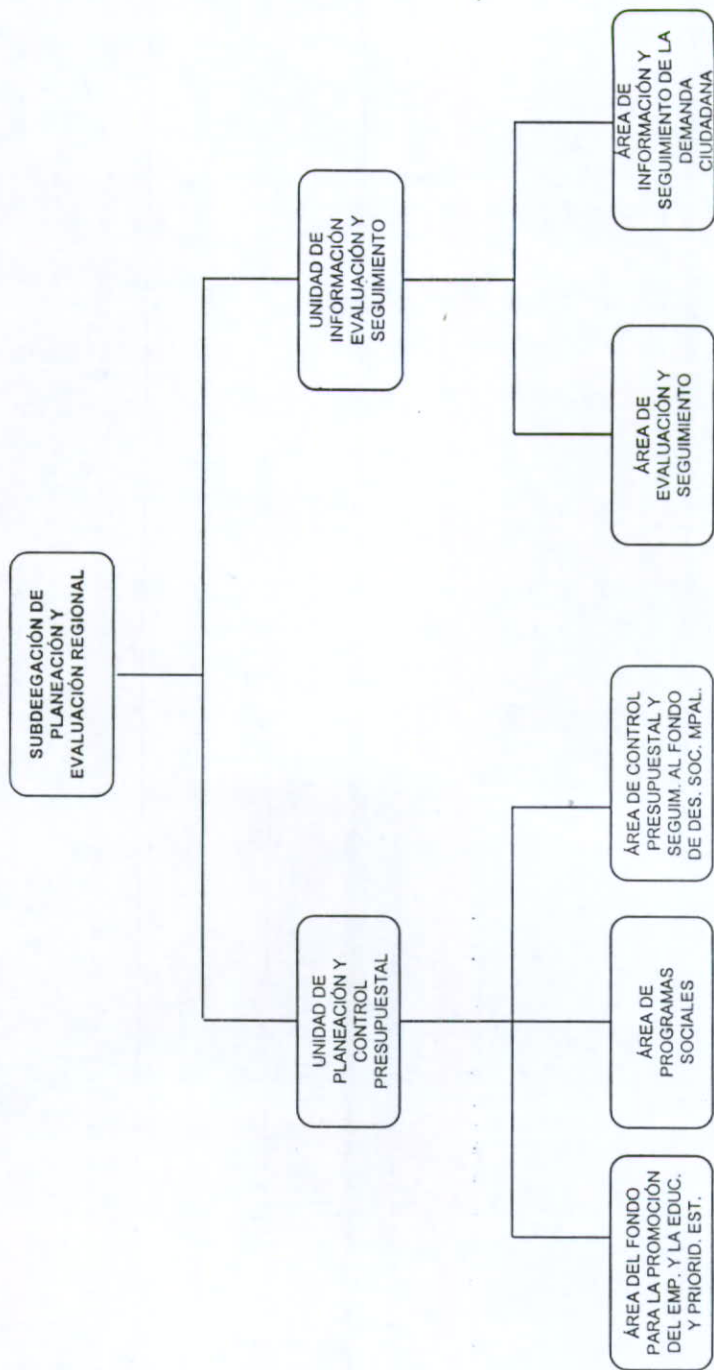
compromisos externos que se contraen en cumplimiento a las funciones de la Delegación.

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL



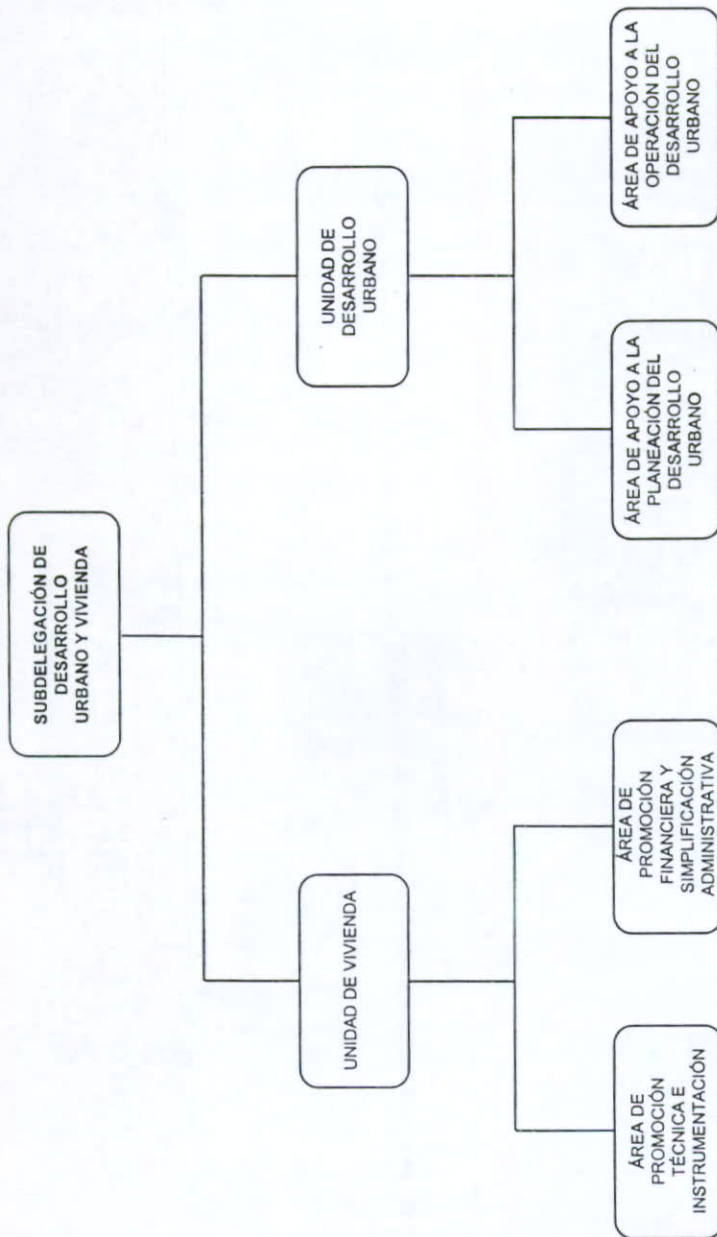
1.1.- SUBDELEGACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN REGIONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



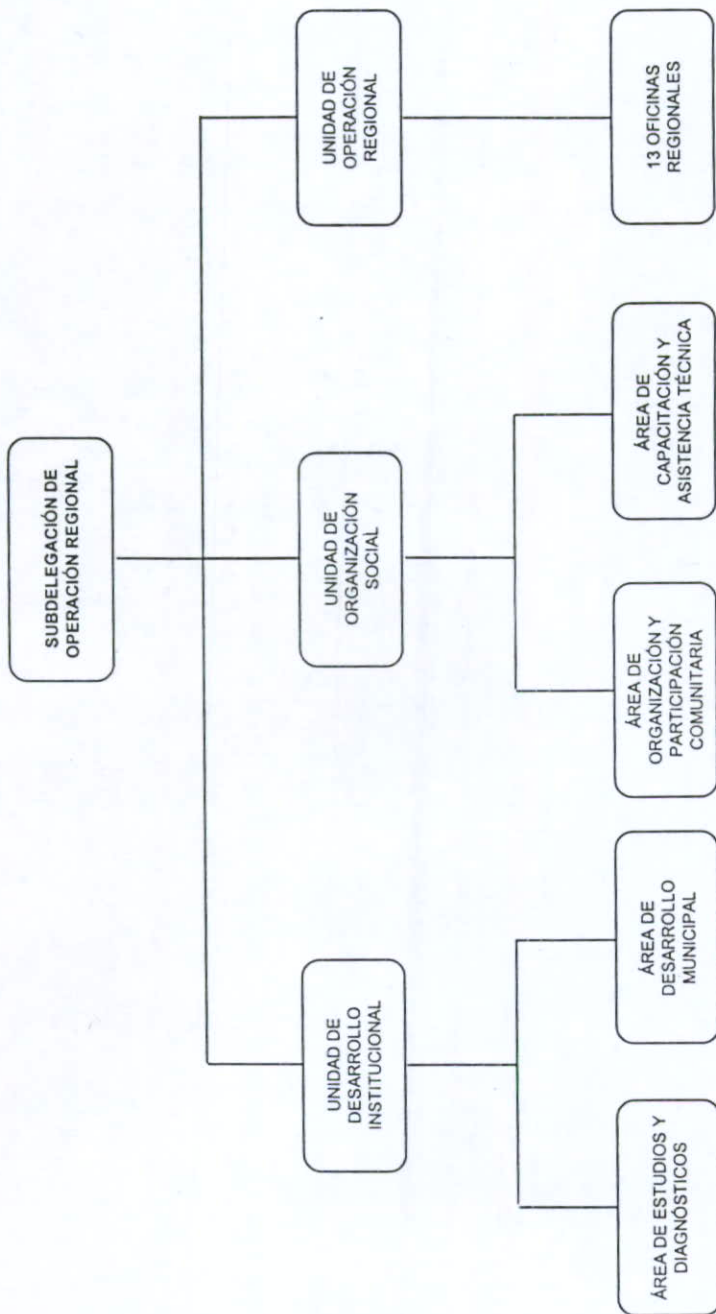
1.2.- SUBDELEGACIÓN DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



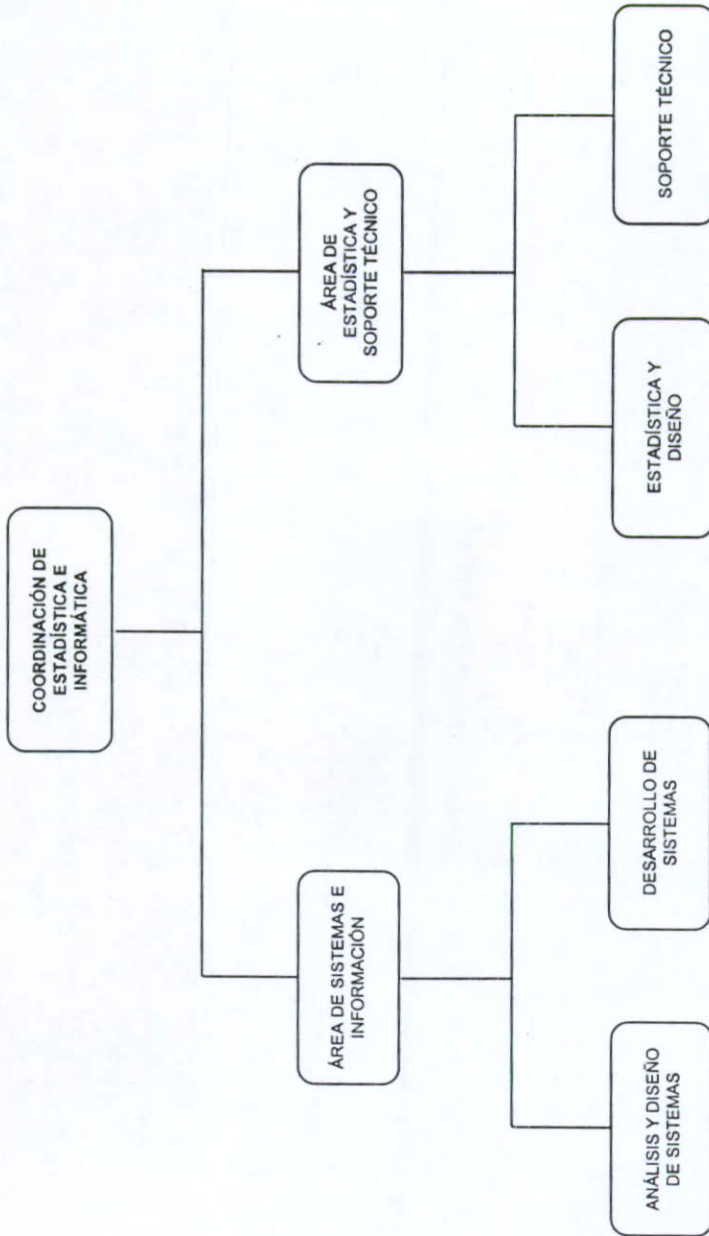
1.3.- SUBDELEGACIÓN DE OPERACIÓN REGIONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



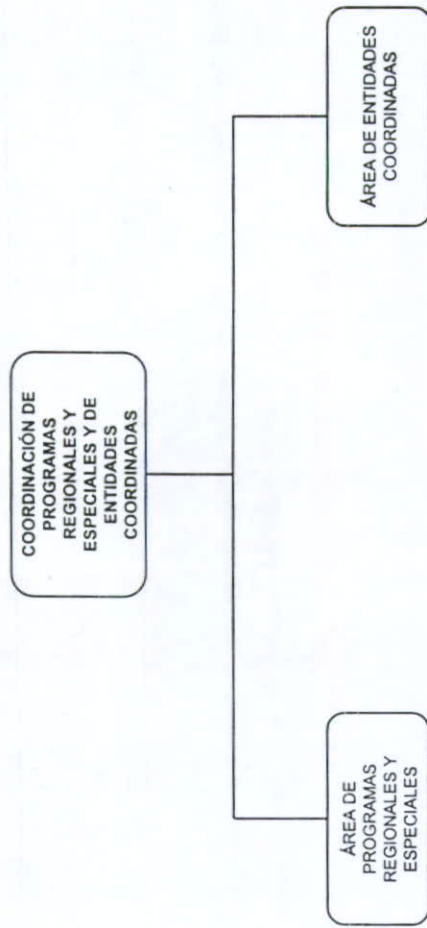
1.4.- COORDINACIÓN DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



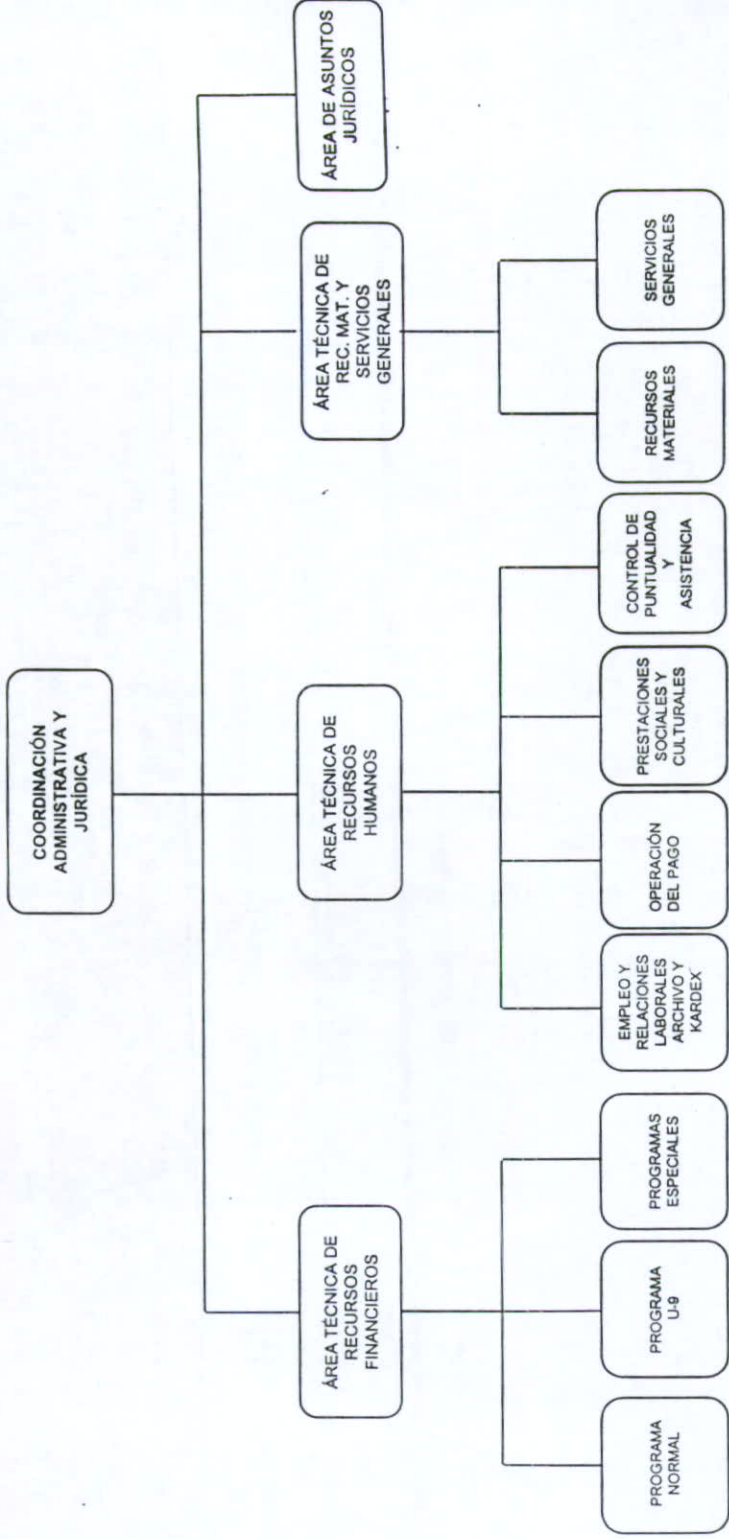
1.5.- COORDINACIÓN DE PROGRAMAS REGIONALES Y ESPECIALES Y DE ENTIDADES COORDINADAS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.6.- COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



2.6 ORGANIGRAMAS FUNCIONALES

Al igual que el organigrama estructural de SEDESOL presentamos organigramas funcionales con los que pretendemos mostrar las principales responsabilidades de cada área de la organización:

1.1 SUBDELEGACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN REGIONAL

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

SUBDELEGACION

COORDINAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LAS ACCIONES REFERENTES A LAS OBRAS Y ACCIONES APROBADAS CON RECURSOS DEL RAMO XXVI A TRAVÉS DE LAS UNIDADES DE OPERACIÓN MUNICIPAL, INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, Y PLANEACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL. ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS QUE PERMITAN CONOCER EL GRADO DE CARENCIA Y REZAGO DE LOCALIDADES Y MUNICIPIOS DEL ESTADO EN MATERIA DE SERVICIOS, DIFUSIÓN DE LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS DE LAS ACCIONES A CARGO DE LA SECRETARIA. PROMOVER LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA ORGANIZADA EN EL CONTROL Y VIGILANCIA DE LAS ACCIONES Y OBRAS FINANCIADAS CON RECURSOS PROVENIENTES DEL RAMO XXVI FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE LA C.D.M. Y COMITÉS COMUNITARIOS.

UNIDAD DE PLANEACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL

REVISAR Y ANALIZAR LAS PROPUESITAS DE INVERSIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE GASTO; ASÍ COMO SEGUIMIENTO Y CONTROL EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS INVERSIONES PROPUESITAS, AUTORIZADAS Y PROBADAS POR FONDO, PROGRAMA, OFICIO Y OBRA. ELABORAR LOS ANEXOS TÉCNICOS DE APROBACIÓN POR PROYECTO DEL FONDO DE PRIORIDADES ESTATALES, ASÍ COMO LA APROBACIÓN EN SU CASO DE LAS MODIFICACIONES PRESUPUESTALES; REQUISITAR A NIVEL DE OBRA Y PROGRAMA LAS TARJETAS DE REGISTRO DE ACUERDO A LAS APROBACIONES DEL F.P.E. Y F.P.E. Y REVISAR Y RELACIONAR LAS CLCS PARA SU TRÁMITE DE LIBERACIÓN DE RECURSOS; DAR SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES QUE SE REALICEN DENTRO DEL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL II, ASÍ COMO ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS DE LA UNIDAD COORDINADORA DEL PROYECTO.

UNIDAD DE INFORMACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

PROMOVER, PARTICIPAR Y DESARROLLAR LOS TRABAJOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS A NIVEL ESTATAL, REGIONAL Y MUNICIPAL. INTEGRAR Y SISTEMATIZAR INFORMACIÓN DE LOS DIFERENTES FONDOS, PROGRAMAS Y ACCIONES. IDENTIFICAR Y ESTABLECER INDICADORES O VARIABLES QUE PERMITAN DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DE LOS FONDOS. ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LAS ACCIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN COMUNITARIA. REALIZAR EVALUACIONES DE MANERA SISTEMÁTICA, INTEGRAL, HOMOGENEA Y CONCORTADA. EFECTUAR DIAGNÓSTICOS QUE PERMITA CONOCER LA SITUACIÓN REAL DE LAS LOCALIDADES Y MUNICIPIOS DEL ESTADO. EVALUAR LOS IMPACTOS DE LAS OBRAS Y ACCIONES INSERTAS EN EL RAMO XXVI EN LAS CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN. GENERAR DOCUMENTACIÓN QUE CONTENGA INFORMACIÓN BÁSICA PARA CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS. SEGUIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS DE DESARROLLO SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

1.2. SUBDELEGACION DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

SUBDELEGACION

COORDINAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS, FUNCIONES Y PROGRAMAS DE LAS UNIDADES A SU CARGO Y CONJUNTAMENTE CON LAS DIRECCIONES GENERALES DE LOS PROGRAMAS DE DELEGACION, EN MATERIA DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO. REALIZAR ACCIONES PARA LA UNIFICACION DE ASENTAMIENTOS HUMANOS, DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA. REALIZAR ACCIONES PARA ATENDER LO RELACIONADO CON LAS NECESIDADES DE SUELO, INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y OBRAS DE INTERES PUBLICO O SOCIAL, PARA EL DESARROLLO REGIONAL Y URBANO Y LA VIVIENDA DE INTERES SOCIAL. ACTUALIZAR EL INVENTARIO DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE PARTICIPACION SOCIAL EN LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO, EN MATERIA DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO. COORDINAR Y SUPERVISAR LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO REGIONAL Y URBANO. PROPONER LA POLITICA GENERAL DE VIVIENDA, DE CONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES JURIDICAS EN LA MATERIA. APOYAR LOS PROGRAMAS ESTATALES Y MUNICIPALES DE VIVIENDA MEDIANTE LA OBTENCION DE ESTIMULOS FINANCIEROS, FISCALES O ADMINISTRATIVOS, TANTO DE CARACTER FEDERAL COMO LOCAL, QUE SE REQUIERAN DE CONFIANZA SOCIAL Y MECANISMOS DE CONTROL SOCIAL. COORDINAR Y SUPERVISAR LA OPERACION DEL SISTEMA NACIONAL DE VIVIENDA, EN LOS MUNICIPIOS Y DE LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO. ANALIZAR LA NECESIDAD DE CONSTRUIR RESERVAS TERRITORIALES PARA LA CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PARA EL DESARROLLO URBANO Y LA VIVIENDA. PROPONER LA POLITICA GENERAL DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO EN LA ENTIDAD, PARA LA REALIZACION DE PROGRAMAS DE AUTOCONSUMO Y APOYO TECNICO QUE SE REQUIERAN OPERATIVOS EN VIVIENDA EN SUS DIVERSAS MODALIDADES. COORDINAR LA EVALUACION DEL PROGRAMA SECTORIAL EN VIVIENDA Y PROPONER, EN SU CASO, LAS ADECUACIONES QUE SE DERIVEN DE SU REVISION. ESTABLECER LAS BASES CONFORMES A LA POLITICA NACIONAL PARA ACCIONES CON LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO PARA LA OPERACION DEL SISTEMA NACIONAL DE VIVIENDA.

UNIDAD DE VIVIENDA

PROMOVER LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE VIVIENDA, URBANA, PROGRESIVA, RURAL, EN ARRENDAMIENTO, DE EMERGENCIA, DE PRODUCCION DE INSUMOS, DE ADMINISTRACION, DE MANTENIMIENTO Y DESARROLLO SOCIAL, EN CONDICIONES COOPERATIVAS DE VIVIENDA, ASI COMO ASESORAR Y APOYAR AL ESTADO Y MUNICIPIOS EN LA REALIZACION DE DICTAMENES DE APTITUD AREAS APTAS PARA VIVIENDA Y ELABORACION, EJECUCION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE SUS PROGRAMAS Y ACCIONES. COORDINAR Y SUPERVISAR LA OPERACION DE PROGRAMAS ESTATALES Y MUNICIPALES, APOYANDO LA PROMOCION DE ACUERDOS DE COORDINACION ENTRE ELLOS Y DE CONVENIOS DE CONCERTACION CON LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO. ELABORAR LOS PROGRAMAS DE TRABAJO CON BASE EN LAS INVERSIONES AUTORIZADAS. COORDINAR Y SUPERVISAR LA REALIZACION DE LAS INVERSIONES Y PROGRAMAS DE MEJORACION REQUERIDAS. REALIZAR Y SUPERVISAR LOS TRABAJOS DE CONCERTACION Y ADJUDICACIONES DE CONTRATOS DE OBRA VIOLANDO QUE LOS ESTUDIOS Y PROYECTOS SE AJUSTEN A LAS NORMAS Y ESPECIFICACIONES SEÑALADAS. EJECUTAR LOS AJUSTES REQUERIDOS EN EL PROCESO DE CONSTRUCCION, ELABORACION DE ESTIMACIONES, INFLUENCIANDO EN LA EJECUCION DE LA OBRA. COORDINAR Y SUPERVISAR LAS RESENCIAS ENCARGADAS DE LA EJECUCION DE LOS MISMAS.

UNIDAD DE DESARROLLO URBANO

PRESTAR ASESORIA Y APOYO TECNICO EN LA PROMOCION, COORDINACION Y EVALUACION DE PROGRAMAS PARA LA CONSTITUCION DE RESERVAS TERRITORIALES EN MATERIA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA. REALIZAR ACCIONES PARA LA TIERRA Y MEJORAMIENTO URBANO DE LA ENTIDAD, ASI COMO EN LA VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE ESAS ACCIONES CON LOS PLANES, PROGRAMAS Y NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO URBANO Y SUS COMPONENTES. PLANEAR, COORDINAR, PROMOVER, PRESTAR ASESORIA Y APOYO TECNICO A LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO EN MATERIA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA. COORDINAR Y SUPERVISAR LAS ACCIONES QUE PERMITAN ESTABLECER ACCIONES DE PLANEACION Y OPERACION DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DE LOS CENTROS DE POBLACION, CONTANDO CON LAS LEYES Y REGLAMENTOS QUE PERMITAN REGULAR EN FORMA ADECUADA EL DESARROLLO URBANO. VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS, PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS, OBTENIENDO INFORMACIONES, OBTENIENDO CONOCER Y EFECTUANDO EL SEGUIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS Y POLITICAS ESTABLECIDAS POR OFICINAS CENTRALES EN MATERIA DE DESARROLLO URBANO E INFRAESTRUCTURA. ELABORAR DICTAMENES TECNICOS PARA LA REGULACION DE LA TENENCIA DE LA TIERRA, VERIFICANDO SE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS LEYES Y REGLAMENTOS QUE PERMITAN SU USO CONSERVADOR EN LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO URBANO. VIOLAR LA ESTRICTA OBSERVANCIA EN LOS PROGRAMAS QUE RIGE EN LAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA URBANA Y EQUIPAMIENTO.

1.3. SUBDELEGACION DE OPERACION REGIONAL

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

SUBDELEGACION DE OPERACION REGIONAL

INTEGRAR Y ELABORAR EN COORDINACION CON GOBIERNO DEL ESTADO UN PLAN DE DESARROLLO A NIVEL MUNICIPAL Y REGIONAL, APOYAR EL PROCESO DE VALIDACION DE LAS PROPUESTAS QUE REALICEN LOS CONSEJOS DE DESARROLLO MUNICIPAL Y LAS PRESIDENCIA MUNICIPALES, APOYAR AL GOBIERNO DEL ESTADO Y AYUNTAMIENTOS EN LAS TAREAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE TODAS Y CADA UNA DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL, ACTUALIZAR Y DAR SEGUIMIENTO AL SISTEMA UNICO DE REGISTRO CONTABLE Y ESTADISTICO, ELABORAR REPORTES TRIMESTRALES DE AVANCE DE LOS PROGRAMAS Y ACCIONES INSERTAS EN EL RAMO XXVI-SUPERACION DE LA POBREZA, EVALUACION DE RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DEL RAMO XXVI-RESPECTO A LAS METAS PROGRAMATICAS-FINANCIERAS DEL EJERCICIO, COORDINAR LA ASISTENCIA A LOS ACTOS DE ENTREGA-RECEPCION DE OBRAS Y ACCIONES, COORDINAR EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES Y/O PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL REALIZADAS EN LOS MUNICIPIOS, APOYAR AL GOBIERNO DEL ESTADO EN LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE MEDIANO PLAZO Y PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL.

UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

REALIZAR DIAGNOSTICOS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LOS MUNICIPIOS, CON BASE EN LOS DIAGNOSTICOS, ELABORAR REPORTES TRIMESTRALES DE AVANCE DE LOS PROGRAMAS Y ACCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, REALIZAR ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, A FIN DE FORTALECER LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO A EFECTO DE SUBSANAR LAS INSUFICIENCIAS TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS QUE LIMITAN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LAS ACCIONES Y/O PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL MUNICIPAL, REALIZADOS EN EL PRESENTE EJERCICIO, ELABORAR UN PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL EN COORDINACION CON EL GOBIERNO DEL ESTADO, ELABORAR UN PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL MUNICIPAL, EN EL CUAL SE DEBE ELABORAR LA COORDINACION DE REPORTES MENSUALES DE EVALUACION SOBRE PARTICIPACION SOCIAL, DE LOS C.D.M. Y/O COPLADESMUN Y COMITES COMUNITARIOS, REALIZACION DE TALLERES DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA CON PRESIDENTES MUNICIPALES, CONCERTAR CON PRESIDENTES MUNICIPALES LA SUPERACION DE LA POBREZA, EN EL TRIMESTRE DE LOS C.D.M. ELABORAR UN PROGRAMA DE EVALUACION PERIODICA QUE COMPRENDA, EVALUACION DEL DESARROLLO DE LA POLITICA PARA LA SUPERACION DE LA POBREZA, EVALUACION DEL PROCESO DE PARTICIPACION SOCIAL Y DE LOS C.D.M EN LA POLITICA PARA LA SUPERACION DE LA POBREZA, EVALUACION DEL PROCESO DE PARTICIPACION SOCIAL EN LOS MUNICIPIOS, C.D.M. Y COMUNIDADES, EVALUACION DE RESULTADOS DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACION DE LA POLITICA PARA LA SUPERACION DE LA POBREZA, EVALUACION DE NORMAS Y ESTRATEGIAS DE LOS FONDOS QUE INTEGRAN EL MARCO PROGRAMATICO DEL RAMO XXVI.

UNIDAD DE ORGANIZACION SOCIAL

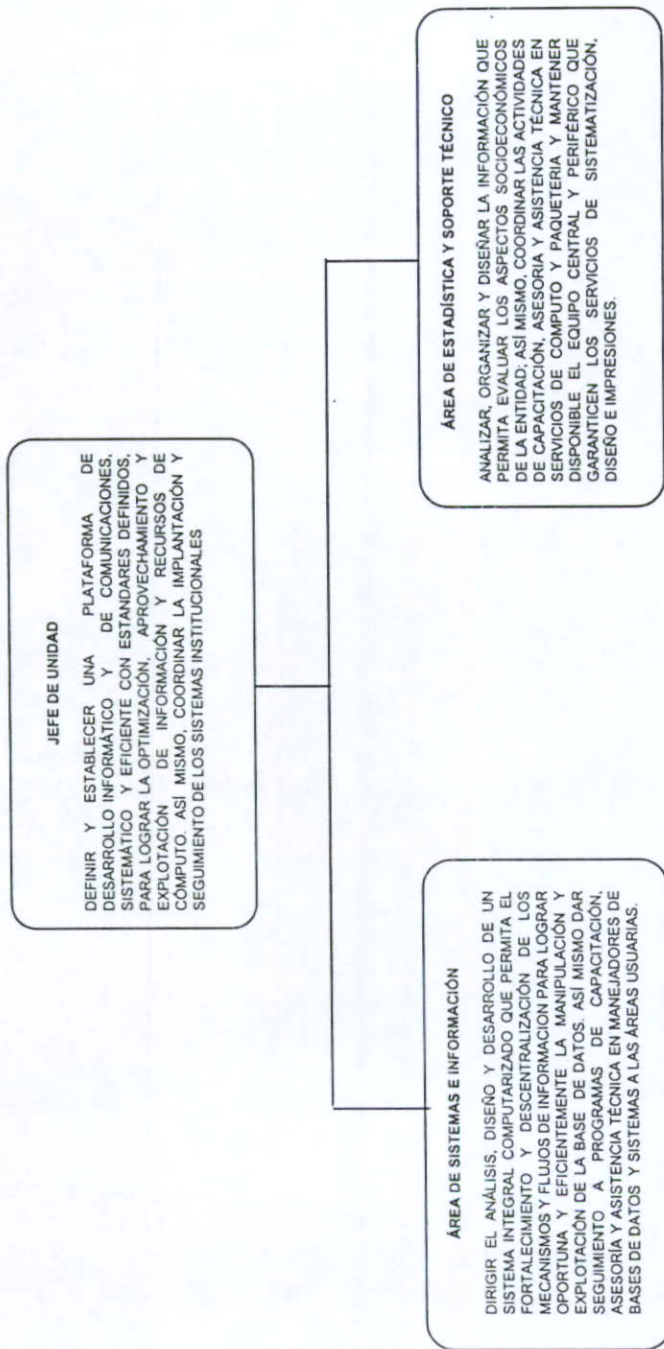
APOYAR EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION Y PLANEACION DEL DESARROLLO SOCIAL EN LOS MUNICIPIOS, EN LOS GRUPOS INDIGENAS, CAMPESINOS, URBANOS Y DEMAS ACTORES INVOLUCRADOS EN ESTE PROCESO, DANDO ESPECIAL ATENCION A LA PROMOCION, ORGANIZACION Y AUTOGESTION DE LOS CONSEJOS DE DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL Y COMITES COMUNITARIOS, PROMOVER LAS ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL EN LOS PROYECTOS Y ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL, PROMOVER DIVERSAS MODALIDADES DE CAPACITACION COMO CURSOS, ASESORIAS Y TALLERES ORIENTADOS A APOYAR LAS FUNCIONES NORMATIVAS DEL DESARROLLO SOCIAL, DE PROGRAMACION DEL GASTO SOCIAL Y EVALUACION DEL IMPACTO SOCIAL DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL, EN LOS MUNICIPIOS Y ORGANIZACIONES SOCIALES CUANDO ASESORIA Y EL APOYO TECNICO NECESARIO PARA LA PLANEACION Y DE SUS OBRAS, ACCIONES Y/O PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL, REGISTRAR Y DAR SEGUIMIENTO A LAS ORGANIZACIONES SOCIALES MUNICIPALES, EN COORDINACION CON EL GOBIERNO DEL ESTADO, ELABORA CONJUNTAMENTE CON GOBIERNO DEL ESTADO, UN PROGRAMA DE MEDIANO PLAZO Y OPERATIVO ANUAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS MUNICIPIOS, A PARTIR DE LOS CUALES SE ELABORA LA COORDINACION DE REPORTES MENSUALES DE EVALUACION MUNICIPAL AFECTIVO DE SUBSANAR LAS INSUFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TECNICAS EN LOS MUNICIPIOS, CON PRESIDENTES MUNICIPALES LA CONVOCATORIA PARA LA REESTRUCTURACION DE LA INSTANCIA DE PLANEACION MUNICIPAL, EVALUACION DE RESULTADOS DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACION A TRAVES DE LOS FONDOS QUE INTEGRAN EL MARCO PROGRAMATICO DEL RAMO XXVI.

UNIDAD DE OPERACION REGIONAL

IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE NECESIDADES COMUNITARIAS, PROGRAMACION DEL FONDO PARA LA PROMOCION DEL EMPLEO Y LA EDUCACION Y VALIDACION Y SEGUIMIENTO DE PROPUESTAS DEL FONDO PARA PRIORIDADES ESTATALES, VERIFICACION DE LA VALIDACION DEL CONSEJO DE DESARROLLO MUNICIPAL PARA OBRAS MENORES A \$40,000, REGISTRO, SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACION DE LAS PROPUESTAS PARA EL FONDO DE DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL, INTEGRACION DE COMITE PRO-OBRA ANTES DE LA APROBACION POR GOBIERNO DEL ESTADO PARA EL FONDO DE DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL, ASISTIR A ACTOS DE ENTREGA-RECEPCION DE OBRAS, CERTIFICAR LOS AVANCES FISICOS EMITIDOS POR EL COPLADE Y ACTUALIZAR EL SISTEMA UNICO DE REGISTRO CONTABLE Y ESTADISTICO, ELABORAR UN INFORME ANALITICO TRIMESTRAL DEL FONDO DE DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL, EVALUACION DE RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DEL RAMO XXVI RESPECTO A LAS METAS PROGRAMATICAS Y FINANCIERAS DEL EJERCICIO, EVALUACION DE LA EFICIENCIA EN RESULTADOS DE LOS FONDOS, ANALISIS DE COSTOS, DIRECCIONALIDAD DEL IMPACTO DE LAS ACCIONES, DETECTAR Y REPORTAR ASESORAR EN LA COORDINACION SUPERVISORIAL EN EL CAMPO DE LAS OBRAS RELEVANTES, REPORTAR POR EL COPLADE EN LAS COORDINACION CON EL C.D.M. VERIFICAR LA INFORMACION FINANCIERA, PRESUPUESTAL Y FISICA.

1.4 COORDINACIÓN DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



1.5 COORDINACIÓN DE PROGRAMAS REGIONALES Y ESPECIALES Y DE ENTIDADES COORDINADAS

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

COORDINACIÓN DE PROGRAMAS REGIONALES Y ESPECIALES Y DE ENTIDADES COORDINADAS

SUPERVISAR, COORDINAR Y EVALUAR EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE LOS PROGRAMAS ESPECIALES QUE SE INSTRUMENTEN EN APOYO A LAS REGIONES PRIORITARIAS PARA COMBATIR LA POBREZA Y MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS GRUPOS ESPECÍFICOS DE ATENCIÓN EN LA ENTIDAD, CONFORME A LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN QUE SE ESTABLEZCAN. DESARROLLAR EN COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA DELEGACIÓN MECANISMOS DE COMUNICACIÓN CON LAS ENTIDADES COORDINADAS, A EFECTO DE FORTALECER UNA INTEGRALIDAD DE ACCIONES QUE PERMITA PARTICIPAR CONJUNTAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE BENEFICIO A LA COMUNIDAD.

ÁREA DE PROGRAMAS REGIONALES Y ESPECIALES

COORDINAR ACCIONES Y PROGRAMAS QUE CONVENGAN AL EJECUTIVO FEDERAL CON EL GOBIERNO ESTATAL, PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS REGIONES PRIORITARIAS DEL ESTADO, ASÍ COMO PROPORCIONAR APOYO TÉCNICO Y OPERATIVO A GRUPOS SOCIALES ESPECÍFICOS CON EL OBJETO DE COMBATIR LA POBREZA Y EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS GRUPOS SOCIALES MARGINADOS

ACTUALIZAR BANCO DE INFORMACIÓN RELATIVA A LA APLICACIÓN DE RECURSOS FEDERALES QUE REALIZAN LAS ENTIDADES COORDINADAS Y OTRAS DEPENDENCIAS PARA LA ATENCIÓN DE GRUPOS SOCIALES, CONSOLIDAR LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS Y DE BIENESTAR SOCIAL A LOS GRUPOS ESPECÍFICOS

ÁREA DE ENTIDADES COORDINADAS

COLABORAR EN LAS INSTANCIAS COLEGIADAS DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL, PARA LA DEFINICIÓN DE PROGRAMAS SECTORIALES, ESPECIALES Y REGIONALES.

SE PROPONE ESTABLECER UNA ESTRECHA COORDINACIÓN ENTRE LA DELEGACIÓN DE SEDESOL CON ENTIDADES COORDINADAS, A EFECTO DE PARTICIPAR EN FORMA INTEGRAL EN LAS ACCIONES DE PLANEACIÓN EN LA ENTIDAD, DE IGUAL MANERA, PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EN LOS SUBCOMITÉS SECTORIALES DEL COPLADE, CON ESPECIAL ATENCIÓN EN LAS REUNIONES DE COPLADER DONDE SE EVALUAN LOS PROGRAMAS REGIONALES PRIORITARIOS.

1.6 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA

COORDINAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LAS ACCIONES REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN INTERNA DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES DE LOS DISTINTOS PROGRAMAS DE LA DELEGACIÓN, ATENDIENDO A LA NORMATIVIDAD EXISTENTE, Y MEDIANTE UN USO RACIONAL DE LOS RECURSOS, ASI COMO PROPONER AL DELEGADO, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE AYUDEN A PROMOVER EL DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN. PROPORCIONAR APOYO Y ASESORIA EN EL PROCESO DE DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA Y SUGERIR LOS AJUSTES CONVENIENTES. COORDINAR EL ANALISIS, DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL EN LAS DISTINTAS ÁREAS CONFORME A LAS NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTÁNDARES QUE PARA TAL EFECTO SEAN DETERMINADOS POR LA AUTORIDAD COMPETENTE, VIGILANDO EL APROVECHAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LOS MISMOS, ASI COMO SU PERMANENTE ACTUALIZACIÓN, ATENDIENDO TAMBIÉN EL ASESORAMIENTO Y APOYO JURÍDICO AL C. DELEGADO Y FUNCIONARIOS DE LAS DEMÁS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA DELEGACIÓN.

ÁREA TÉCNICA DE RECURSOS FINANCIEROS

EJECUTAR Y CONTROLAR EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL A FIN DE PROPORCIONAR LOS APOYOS FINANCIEROS REQUERIDOS POR LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA DELEGACIÓN E INFORMAR LOS AVANCES PRESUPUESTALES DE LOS PROGRAMAS, ESTABLECIENDO LOS SISTEMAS CONTABLES Y DE EJERCICIO PRESUPUESTAL NECESARIOS PARA EL ADECUADO CONTROL DEL GASTO, ASI COMO ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS AUTORIZADOS, INFORMANDO A LAS ÁREAS Y AUTORIDADES QUE LO SOLICITAN.

ÁREA TÉCNICA DE RECURSOS HUMANOS

COADYUVAR EN LA SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, PROMOCIÓN, CONTROL Y PAGO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ACUERDO A LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR OFICINA MAYOR, PROMOVIERO LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES AL PERSONAL DE LA DELEGACIÓN, ASI COMO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL, DIFUNDIENDO Y APLICANDO LA NORMATIVIDAD CORRESPONDIENTE CON BASE EN LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

ÁREA TÉCNICA DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

COORDINAR Y EFECTUAR LA ADQUISICIÓN, REGISTRO, SUMINISTRO Y CONTROL DE LOS RECURSOS MATERIALES Y PROPORCIONAR LOS SERVICIOS GENERALES QUE REQUIERAN LAS ÁREAS DE LA DELEGACIÓN, PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, EN BASE A LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA PROCURANDO EL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS, ASI COMO COORDINAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, EN LO QUE SE REFIERE A LA ATENCIÓN DE SUS DEMANDAS.

ÁREA JURÍDICA

ASESORAR Y APOYAR EN MATERIA JURÍDICA AL C. DELEGADO Y DEMÁS ÁREAS DE LA DELEGACIÓN, ASI COMO REALIZAR GESTIONES Y TRÁMITES JURÍDICOS ADMINISTRATIVOS EXTRAJUDICIALES EN DEFENSA DE LOS DERECHOS Y PATRIMONIO DE LA SECRETARÍA, INTERVENIENDO EN REPRESENTACIÓN DE LA SECRETARÍA DENTRO DE LA ENTIDAD EN LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES DE SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y JUDICIALES DE INTERÉS DE LA DEPENDENCIA, TRAMITANDO TAMBIÉN LAS QUEJAS Y DENUNCIAS EN CONTRA DE LA ACTUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DELEGACIÓN Y PROPORCIONANDO ASESORIA JURÍDICA EN LOS DISTINTOS CONCURSOS QUE LLEVE A CABO LA DELEGACIÓN.

2.7 PROGRAMAS DE INVERSIONES MANEJADOS POR LAS DELEGACIONES

I. PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL

OBJETIVOS

◊ Crear alternativas de empleo e ingreso para la población marginada del país, a través de su participación en la creación, rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura social y productiva básica.

◊ Orientar los recursos del Programa de Empleo Temporal hacia el medio rural, especialmente a las zonas identificadas como prioritarias por la Secretaría de Desarrollo social y los gobiernos estatales, por sus condiciones críticas de marginación y pobreza.

◊ Apoyar la ejecución de proyectos que promuevan la creación fuentes de empleo de mayor permanencia, fomenten la participación de diversas fuentes de financiamiento y los que se incorporen a proyectos integrales de desarrollo.

LINEAMIENTOS

El Programa operará bajo tres fundamentos básicos que son:

1. Actividades productivas; considera proyectos de participación comunitaria orientados a la generación de empleo temporal y/o permanente que tengan como base una unidad productiva.

2. De beneficio comunitario; son las orientadas a la creación de infraestructura social básica, mediante la incorporación de mano de obra desocupada de la propia localidad o comunidad. Asimismo, será indispensable la

participación de los beneficiarios en la identificación, ejecución y control de las acciones del programa.

3. Acciones de beneficio familiar son aquellas que impactan directamente a la unidad familiar.

Los proyectos a realizar, entre otros, dentro de esta estrategia serán los siguientes:

- ◇ Construcción y rehabilitación de caminos rurales.
- ◇ Empedrados de caminos de acceso.
- ◇ Despedres, destronques y desraíce de terrenos.
- ◇ Rehabilitación de cercos y praderas.
- ◇ Establecimientos y rehabilitación de huertos.
- ◇ Construcción y rehabilitación de terrazas.
- ◇ Rehabilitación de infraestructura de pequeña irrigación
- ◇ Limpia de acequias y canales.
- ◇ Entubamiento para riego.
- ◇ Desasolve de drenes.
- ◇ Construcción de bordos de abrevadero y ollas de agua.
- ◇ Instalación de líneas de conducción.
- ◇ Establecimiento y rehabilitación de plantaciones.
- ◇ Mejoramiento de corrales e instalaciones de traspatio.
- ◇ Labranza de conservación.
- ◇ Establecimiento de barreras vivas y de cultivos intercalados.
- ◇ Rehabilitación y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado.
- ◇ Apoyo a la rehabilitación menor de viviendas, construcción de fosas sépticas y letrinas.

A efecto de garantizar que los recursos se canalicen prioritariamente a las áreas rurales marginadas y se operen dentro del esquema del Programa de

Empleo Temporal, la autorización de los mismos se hará a la Delegación estatal de la SEDESOL con base en propuestas de inversión en las que se consignarán las inversiones, así como los compromisos acordados y el número de jornales y empleos a generar, atendiendo a los siguientes criterios:

- ◊ La inversión pública se canalizará hacia programas intensivos en uso de mano de obra, que permitan generar empleos temporales bajo las tres vertientes señaladas.

- ◊ Atender principalmente a las comunidades en extrema pobreza de las 91 regiones prioritarias.

- ◊ El estímulo económico que se cubrirá a los participantes será equivalente al 90 por ciento del salario mínimo aplicable en la zona geográfica c, invariablemente se pagará en forma monetaria. Se tomará como base de cálculo 88 jornales por empleo.

- ◊ Se seleccionarán proyectos y tecnologías que permitan el uso intensivo de mano de obra no calificada.

- ◊ Se canalizarán los proyectos para que el programa opere en los periodos de mayor impacto, como los de desempleo estacional agrícola.

- ◊ No integrar proyectos que impliquen suplir las deficiencias de las dependencias federales, estatales y municipales en forma que impida convertirse en un subsidio.

El ejecutor responsable deberá formular un expediente técnico simplificado para cada obra, en el que se contenga la información básica para posibilitar la ejecución de la obra y en el que se consigne el número de empleos y jornales a

generar así como su inversión asociada. En este programa se considera el pago de indirectos.

Se elaborará un Programa Operativo Anual (POA) de inversiones, que se irá integrando con los proyectos que se vayan identificando.

La Delegación estatal de la SEDESOL aprobará los proyectos que integran el Programa de Empleo Temporal, conforme se presenten los Expedientes Técnicos Simplificados correspondientes a cada proyecto, emitiendo para ello los oficios de aprobación correspondientes, acompañados de su respectivo anexo de aprobación (Formato CDS-01 del Manual de Operación del Ramo 26).

Una vez aprobados los proyectos, será responsabilidad de las dependencias o entidades ejecutoras, o de los ayuntamientos, en su caso, publicar las características físicas de las obras a realizar, así como el costo de las mismas y los empleos por generar.

Definidas las obras o acciones a realizar, se recomienda que los beneficiados sean constituidos en Comités, a fin de posibilitar una relación organizada con los ejecutores, pudiendo incluso encargarlos del pago de los estímulos económicos, con lo cual se logrará mayor transparencia en el manejo del recurso. En esos mismos comités habrán de establecerse las vocalías de control y vigencia.

ENTREGA DE LOS APOYOS ECONÓMICOS A LA POBLACIÓN PARTICIPANTE

En el Programa de Empleo Temporal, la entrega de apoyos se realizará semanalmente, en efectivo y de manera individual por parte de la dependencia o entidad ejecutora, el ayuntamiento o el representante del Comité, en su caso.

Las instancias ejecutoras se encargarán de organizar, controlar y vigilar las actividades de las brigadas de trabajo; así como de la dirección y supervisión técnica de las obras.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. Los responsables sectoriales o municipales de ejecución serán responsables, en el ámbito de su competencia, del control de las obras deberán elaborar informes mensuales sobre su avance.

De acuerdo a la inversión liberada y los oficios de aprobación generados, la Delegación estatal de la SEDESOL deberá informar mensualmente a oficinas centrales del avance del Programa de Empleo Temporal, reportando la situación de la inversión y el número y monto de los jornales y empleos cubiertos.

Asimismo, de manera trimestral elaboran el avance físico - financiero de las obras del Programa, utilizando para ello el formato CDS-07-B del Manual de Operación del Ramo 26, remitiéndolo también a oficinas centrales de la SEDESOL.

2. A la conclusión del ejercicio, se presentan ante el gobierno del estado y la Delegación estatal de la SEDESOL un informe de resultados. Con base en los informes respectivos, el gobierno Estatal y la Delegación estatal de la SEDESOL, prepararán el documento de Cierre de Ejercicio, utilizando para ello el formato CDS-08 del Manual de Operación del Ramo 26, consignando las cifras finales del Programa.

3. A la conclusión del Programa de Empleo Temporal, se realizará una evaluación en la cual se determinen y valoren sus resultados.

II. PROGRAMA CRÉDITO A LA PALABRA

OBJETIVOS

◊ Apoyar con recursos económicos a campesinos que siembran en zonas de temporal de baja productividad y/o alta siniestralidad, que no reciben créditos bancarios y demuestran dedicarse al cultivo de la tierra.

◊ Proporcionar la siembra preferente de granos básicos, oleaginosas; Productos hortofrutícolas, forrajeros, y otros que se adapten a las condiciones agroclimáticas de las regiones donde se apliquen los apoyos. Además favorecer el incremento de la productividad de dichos cultivos.

◊ Fortalecer los ingresos de los campesinos que no tienen acceso a financiamiento bancario para el desarrollo de sus actividades productivas.

◊ Atender a productores que siembran en el ciclo de primavera - verano, y excepcionalmente en el otoño - invierno. Además, incorporar a beneficiarios de bajo ingreso cuyos cultivos cuentan con riego precario.

◊ Con las recuperaciones que se obtengan, constituir y/o fortalecer las Cajas de Ahorro.

LINEAMIENTOS

1. Los apoyos se otorgan de manera individual a cada productor, con el compromiso de aplicarlos a las labores de cultivo y de devolver los antes del inicio del siguiente ciclo agrícola de primavera - verano, para continuar recibiendo esas ayudas.

2. Estos recursos no se sujetan a descuentos o cobro de interés y no requiere fianza o seguro agrícola para su otorgamiento.

3. Se establece como plazo límite para los reintegros el 31 de marzo de cada año. Así se tendrá el registro de los productores recuperantes y definirán los montos de recursos que habrán de aplicarse.

4. Quien no cumpla con regresar voluntaria e individualmente el importe del apoyo, quedará descalificado para volver a recibirlo, y su lugar se ocupará con productores nuevos, salvo en aquellos caso que se demuestre que no se obtuvieron cosechas.

5. El monto máximo de apoyo que se otorgará asciende hasta \$500.00 por hectárea, para aquellos productores que han participado en el Programa y devolvieron la totalidad del apoyo recibido del ejercicio 1997. Los productores que regresaron como mínimo 50 por ciento de los recursos recibidos de 1997, se apoyarán con la misma cantidad devuelta. Este apoyo expresado en superficie será similar a la atendida del año anterior.

Los productores siniestrados que cuenten con el diagnóstico de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y/o Dependencia Estatal a fin a esta y aceptación del comité de validación y seguimiento, se apoyarán en función de la magnitud de los siniestros y de acuerdo a los apoyos recibidos en el ejercicio 1997, siempre y cuando se cuente con recursos para su atención.

Aquellos atendidos en ejercicios anteriores a 1997 que devolvieron la totalidad de los recursos recibidos, así como productores nuevos, tendrán derecho a un apoyo de hasta \$400.00 por hectárea y tres hectáreas por productor. En ambos casos se apoyarán siempre y cuando se cuente con recursos suficientes para su atención.

Los productores deberán atenderse conforme al orden establecido en este apartado y comprometerse a devolver el apoyo en efectivo.

6. Cuando no existan Cajas de Ahorro, se formalizará con los Gobiernos Federales (Delegación), Estatal y Municipal, un Acuerdo de Coordinación para operar el Programa. Documento en el que se establecerá el monto de la inversión que se aplicará por entidad federativa y municipios participantes; así como los compromisos que los tres ordenes de gobierno adquieren para poner en marcha, ejecutar, administrar, controlar y evaluar el programa.

En los Estados donde existan Cajas de Ahorro o se establezca la posibilidad de su creación, se formulará entre los tres órdenes de Gobierno y Cajas un Convenio de Concertación, en donde se indique la función y responsabilidad que adquieren estas Cajas; en estos Convenios se establecerá el compromiso para que las Cajas sean el vínculo para la entrega de los apoyos y la captación de las recuperaciones de los recursos.

La operación vía Cajas, en el manejo y control financiero del Programa se sujetará a los lineamientos que al respecto se han establecido.

Será responsabilidad de los Ayuntamientos y/o Cajas de Ahorro, en el ámbito de las responsabilidades que adquieran a través del Acuerdo de Coordinación o Convenio de concertación, la administración, custodia, distribución de los recursos, así como la custodia de todas la documentación que se genere con la ejecución del Programa.

7. Para el funcionamiento del Programa, en cada Municipio se constituye y/o fortalece un Comité de Validación y Seguimiento, con funciones específicas para aceptar o rechazar a los productores para los cuales se destinan estos recursos y busca mantener informada a la comunidad sobre los alcances

obtenidos con la operación del Programa y promover la participación social para establecer formas sencillas y transparentes para el manejo de los recursos.

8. Para garantizar la ejecución honesta y transparente del Programa, los Comités de Validación y Seguimiento fortalecerán la participación social, para lo cual se designará a un representante de los productores como Vocal de Contraloría Social y se incluirá a un representante de la Caja de Ahorro, para que den cuenta de las acciones que se desarrollen en torno a la operación del Programa.

9. El comité será el responsable de revisar y dictaminar cada solicitud y de elaborar las listas de productores de recursos requeridos. Con esta información el Ayuntamiento hará la solicitud correspondiente ante la Delegación estatal de la SEDESOL, para que la analice y pruebe. Para el ejercicio de estos recursos se deberá contar invariablemente con esa aprobación y de una cuenta bancaria especial a nombre del Programa, la cual habrá de promoverse en las Cajas de Ahorro.

10. Cada productor deberá presentar ante el Ayuntamiento la solicitud de apoyo (Formato TA-A-98) para su revisión y dictaminación del Comité de Validación y Seguimiento.

11. El Comité de Validación y Seguimiento deberá tener especial cuidado para constatar que los recursos se apliquen en las labores culturales, sobre todo en la siembra (verificación de siembras), así como llevar un registro de la producción obtenida. (Formato TA-B-98)

12. La Delegación estatal de la SEDESOL informará (convocatoria) a los productores, mediante los diversos medios de comunicación, la disponibilidad de los apoyos correspondientes al ejercicio fiscal 1998. Se señalará los términos bajo los cuales habrán de aplicarse los apoyos, como son: los montos máximos

por hectárea, las fechas límites para registrar a los productores recuperantes, los criterios bajo los cuales habrá de identificarse a los campesinos, la orientación que se dará a las inversiones devueltas; etc.

13. Para la autorización de recursos, la Delegación Estatal de la SEDESOL remitirá las propuestas de inversión a la Dirección General de Programas de Desarrollo Regional, para que, previo análisis y dictamen, solicite a la Dirección General de Planeación emita los oficios de autorización correspondientes. Las propuestas deberán contener la distribución de recursos para cada municipio, así como las metas por alcanzar (superficie y número de productores).

14. Una vez emitidos los oficios de autorización la Delegación estatal de la SEDESOL aprobará los recursos por municipio. Se dará preferencia a los municipios que integran las regiones prioritarias.

15. Para iniciar el Programa 1998, la Delegación Estatal de la SEDESOL necesariamente deberá contar con el padrón de beneficiados en 1997, así como el listado de productores que hayan devuelto el recurso recibido, dicho padrón será la base para identificar a los beneficiarios del Programa y la cantidad de recursos que se les entregarán. Asimismo, el padrón será base para que se entreguen los apoyos dictaminados por los Comités de Validación y Seguimiento. (formato TA-B-98)

16. Una vez que los recursos se han entregado a los productores, (formato TA-C-98) el Comité de Validación y Seguimiento, se encargará de enviar a cada comunidad o ejido la lista de campesinos que recibieron los apoyos, para ser expuesta al público en los sitios de mayor concurrencia. Además, comunicar por escrito a la Delegación estatal de la SEDESOL la entrega de los recursos, anexando a esta notificación copia del estado de cuenta en donde fueron depositados los recursos (Bancos o Cajas).

17. En aquellos municipios donde no se cuente con Caja de Ahorro, el Programa continuará aplicándose con los actuales esquemas de operación, donde la Tesorería Municipal es la encargada de llevar los controles de ingresos y egresos de los recursos del Programa. Las cuentas bancarias donde se depositen estos recursos 1998 serán mancomunadas entre el presidente o tesorero municipales y un representante del Comité de Validación y Seguimiento. Para el caso de las devoluciones, las cuentas bancarias deberán establecerse por comunidad y/o ejido participante, firmando mancomunadamente el representante del Ayuntamiento y del Comité Comunitario que se constituya.

Para el caso donde la entrega de los recursos 1998 se realice vía Cajas, el Comité de Validación y Seguimiento a través del Ayuntamiento (Presidente Municipal), instruirá a la Caja que realice el pago a los productores conforme a la lista de beneficiarios que se determine; apartado que deberá incluirse en el Convenio de Concertación señalada.

18. Las recuperaciones que se obtengan de los productores atendidos con recursos 1998 se destinarán para la constitución y/o fortalecimiento de las Cajas de Ahorro, para lo cual deberán ser devueltos por los campesinos directamente en las Cajas; recursos que ingresarán al patrimonio de las mismas y donde ellos son socios (formato TA-D-98). Además, se impulsará la vinculación de estos recursos al desarrollo de proyectos y/o acciones que se contemplen financiar con el Ramo 26. - Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza y Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES)

19. La Delegación estatal de la SEDESOL llevará un registro de las recuperaciones que anualmente se depositen en Cajas o en Bancos. Cifras que permitirán identificar a los beneficiarios que continúan con estos apoyos.

Las obras o acciones que se ejecuten con los recursos devueltos de inversiones aplicadas hasta 1997, serán registradas como se ha hecho hasta ahora.

Con estos recursos, se recomienda promover la apertura de cuentas en las Cajas de Ahorro, para llevar el registro y control de estas devoluciones, en tanto los productores recuperantes, constituidos en Comités Comunitarios, acuerdan el destino y aplicación de estos recursos.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. La decisión final para otorgar el apoyo será tomada en el seno del Comité de Validación y Seguimiento Municipal por ser el órgano operativo de este Programa.

2. Conforme a los recursos aprobados, liberados y pagados, la Delegación estatal de la SEDESOL, informará trimestralmente avances físico-financieros a la Dirección General de Programas de Desarrollo Regional sobre las inversiones canalizadas al Programa. Cifras que serán incluidas en los informes que se envían a las Autoridades Hacendarías. Al final del ejercicio la Delegación estatal de la SEDESOL realizará un documento correspondiente avalado por los Ayuntamientos (Comités de Validación y Seguimiento y Cajas de Ahorro) para integrar el Cierre de Ejercicio y Cuenta pública del Programa.

3. Los ayuntamientos con el apoyo de los Comités de Validación y Seguimiento y/o Cajas de Ahorro serán los responsables de llevar controles de los recursos otorgados y recuperados; informes que deberán remitirse a la Delegación estatal de la SEDESOL.

4. A la conclusión del ejercicio fiscal, se realizará una evaluación en la cual se determinen y valoren los resultados alcanzados.

Para efecto de la operación del Programa Crédito a la Palabra, en el interior de la Secretaría de Desarrollo Social, la Dirección General de Programas de Desarrollo Regional es la responsable de emitir las normas y lineamientos sobre este particular y es la que podrá autorizar situaciones diferentes a las contenidas en al presente normatividad.

III. JORNALEROS AGRICOLAS

OBJETIVO

Contribuir a mejorar las condiciones de vida y trabajo de la población jornalera, mediante una atención integral, oportuna y eficiente, con el concurso de las instituciones de la administración pública de los tres niveles de gobierno y la concertación con jornaleros, productores y organismos sociales relacionados con esta población.

Para el logro de este objetivo el Programa promueve el uso interrelacionado e interdependiente de una serie de instrumentos estratégicos relativos a: Investigación, Promoción Social, Concertación Social, Coordinación Institucional, y Programas y Proyectos, que permiten actuar a partir del conocimiento preciso de la realidad jornalera, colaborar con la población agrícola asalariada a través de sus redes de promoción social, promover la participación activa de los propios sujetos mediante el fomento de su organización y con el concurso de los productores agrícolas tanto sociales como privados; convocar a las instituciones de los tres niveles de gobierno para sumar esfuerzos y recursos, y definir proyectos y acciones acordes a sus propias circunstancias que permitan elevar su nivel de vida.

Dispone de una estructura orgánica integrada por una Coordinación General Federal y Coordinaciones Estatales, que cuentan con recursos humanos

y materiales para el cumplimiento de sus funciones. En las Coordinaciones Estatales, dependiendo de las características de las zonas de atención, la magnitud de la presencia jornalera, su nivel de dispersión, así como de la lejanía de las unidades de trabajo, existen a su vez Coordinaciones Operativas Regionales.

LINEAMIENTOS

1. Todos los programas y proyectos que definen las coordinaciones del Programa de jornaleros agrícolas, deberán ser puestos a consideración de la Delegación Estatal de la SEDESOL quien los validará, para proporcionar una atención integral a la población jornalera, basándose en los lineamientos de la Política Social.

2. El Programa centrará específicamente su atención en la población Jornalera, entendida como el núcleo familiar rural, cuyo jefe (a) de familia es asalariado (a) agrícola o cuando el monto básico del ingreso familiar proviene de la fuerza de trabajo agrícola de sus integrantes.

3. Los criterios para la ubicación y selección de la población jornalera susceptible de atención son:

◊ Zonas marginadas y de pobreza extrema identificada a partir de la información disponible para realizar los procesos de investigación necesarios que redunden en diagnósticos estatales, regionales y/o situacionales, a partir de los cuales se determinan las unidades de trabajo que serán atendidas.

◊ La presencia de concentraciones numerosas de jornaleros agrícolas en las zonas identificadas, que permitan al PRONJAG lograr un mayor impacto en cantidad de acciones.

◊ Que exista disposición de la población y sus autoridades para participar con el Programa.

◊ Que existan flujos migratorios continuos de jornaleros entre zonas de trabajo y las comunidades de origen.

4. La Promoción social deberá fomentar la organización entre los jornaleros agrícolas, aprovechando las figuras asociativas y/o promoviendo otras que permitan una mayor participación de éstos en la solución de su problemática.

5. La Promoción Social debe considerar a la población jornalera desde la identificación hasta la evaluación de los proyectos y, propiciar la autogestión para la coordinación con las instituciones y la concertación con los organismos no gubernamentales, para que se involucren en su ejecución y operación

6. La prioridad de las necesidades de los jornaleros agrícolas y la determinación de acciones para su satisfacción, se llevarán a cabo mediante la promoción de procesos de autodiagnóstico y planeación participativa que permitan el desarrollo proyectos consensuados.

7. Los proyectos y acciones de prioridad con la población jornalera, deberán ser validados técnica y operativamente por las coordinaciones estatales del Programa y la Delegación estatal de la SEDESOL, de tal manera que se presente una propuesta conjunta a la Coordinación General del PRONJAG.

8. Las acciones del Programa se desarrollarán de acuerdo a las características de la ubicación de los jornaleros en tres grandes ámbitos: zonas de atracción, zonas de expulsión y zonas intermedias, y a partir de los diagnósticos situacionales de los diferentes tipos de unidades de trabajo: comunidades, colonias, campamentos y albergues privados y sociales.

9. La cobertura, proyectos y acciones, se deberán orientar fundamentalmente a las zonas de atracción donde se tiene la certidumbre de que se trata de población jornalera. Para los jornaleros locales y asentados en estas zonas los recursos de inversión deberán estar ordenados según prioridad al impulso de proyectos productivos y de bienestar familiar, orientando sus demandas de desarrollo comunitario a las instancias correspondientes.

10. Para las zonas de expulsión el ámbito de acción se centrará en aquellas unidades de trabajo con mayores índices de migración, con el propósito fundamental de dar continuidad a las acciones realizadas con la misma población en las zonas de trabajo. Asimismo, se deberán impulsar proyectos productivos que favorezcan el arraigo de la mano de obra en sus regiones, así como alternativas de empleo e ingreso.

11. En las entidades de carácter intermedio, dado que en ellas se ubican tanto zonas de expulsión como zonas de trabajo, así como también procesos migratorios interestatales, se deben impulsar dependiendo del caso, las acciones anteriormente mencionadas.

12. Se atenderá de manera prioritaria, conforme a programas especiales y coordinados entre las distintas coordinaciones estatales de tránsito migratorio de los trabajadores agrícolas durante todos los momentos del proceso, el traslado de su lugar de origen a las zonas de trabajo y de ellas nuevamente hasta su lugar de procedencia.

13. Se dará prioridad, en primera instancia a, la orientación y gestión de los proyectos ante las diversas dependencias que pueden participar en su ejecución, lo que requiere que estos estén perfectamente fundamentados mediante un perfil (formulario) que describa los aspectos básicos de su desarrollo, pues ello representa el mejor argumento para la negociación y la posibilidad de firmar acuerdos y convenios, mismos que deberán ser avalados y suscritos por el

Delegado Estatal de la SEDESOL, las Coordinaciones Estatales del Programa y los titulares de las demás instancias involucradas.

14. La Delegación estatal de la SEDESOL será responsable en el PRONJAG de promover la ejecución de los recursos de inversión etiquetados al mismo, ante las dependencias de los Gobiernos de los Estados correspondientes a cada sector según los proyectos y acciones priorizados.

15. Dependiendo de las características y magnitud de la problemática observada y de la priorización de las demandas establecidas por los jornaleros agrícolas; se deberá buscar un equilibrio en la programación de proyectos de inversión de tal manera que cada uno de ellos adquiera un carácter estratégico; es decir, que cada proyecto sea el antecedente o la continuación de otro para que efectivamente impacten en un mejoramiento integral de las condiciones de vida y trabajo de la población jornalera.

16. Programar proyectos de inversión, únicamente en unidades de trabajo donde exista experiencia organizativa (tanto de los productores, como de los jornaleros) para llevarlos a cabo; en caso contrario se deberán orientar las funciones de las Coordinaciones hacia la Promoción Social para la gestión, mediante la asesoría y capacitación dirigidas al desarrollo de proyectos vía la coordinación institucional.

17. El PRONJAG sólo participará en aquellos campos agrícolas en donde los productores otorguen al personal del Programa, y al de otras instituciones, las facilidades necesarias para el desempeño de actividades en beneficio de los jornaleros agrícolas, vía convenios de colaboración.

18. Se apoyarán los albergues y campamentos con mayor grado de marginación a través de acciones de Promoción Social y, en la medida que se vaya consolidando la participación de los productores, se promoverá el

mejoramiento de infraestructura complementaria en beneficio de la población jornalera.

19. En ningún caso se impulsarán proyectos con inversión del PRONJAG en propiedades de productores, sin antes convenir por escrito su participación con recursos financieros, la cual dependerá del tipo de productor y de la capacidad financiera que éste tenga.

20. Se deberá observar en forma estricta la normatividad general del Manual de Operación que rige el manejo de recursos del Ramo 26. - Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza.

21. El ejercicio de los recursos se efectuará en estricto apego a la normatividad establecida en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y demás disposiciones jurídicas y administrativas correlativas, que permitan un eficiente y transparente manejo de los recursos asignados. Asimismo, se deberá fomentar la participación corresponsable de los beneficiarios en la realización de los proyectos y acciones que se ejecuten en su beneficio, aprovechando las figuras organizativas existentes.

22. La Coordinación Estatal del Programa será responsable ante la Delegación estatal de la SEDESOL a fin de que su Comité de Adquisición y Obras Públicas efectúe los procesos establecidos, para la obtención de los bienes y servicios requeridos, que permitan la ejecución de los proyectos y acciones programados y así contribuir a satisfacer las necesidades de los jornaleros agrícolas.

23. Corresponderá a la Dirección General de Planeación, previa validación de la Coordinación General del Programa; la revisión de la propuesta de inversión y emitir los oficios de autorización etiquetados al Programa Nacional con Jornaleros Agrícolas.

24. Serán responsabilidad de la Delegación Estatal de la SEDESOL emitir los oficios de aprobación con base en los expedientes técnicos, los cuales sean elaborados por la Coordinación Estatal del PRONJAG.

25. La liberación de recursos se realizará a través de la línea de crédito del Ramo 26. - Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Operación, así como la comprobación del gasto.

26. La Coordinación Estatal deberá concertar con la Delegación Estatal de la SEDESOL el calendario de administración de recursos para dar una respuesta oportuna y eficiente a la población jornalera.

27. Cuando se estime necesario la adquisición de bienes restringidos, la Coordinación Estatal deberá presentar la solicitud de los bienes a adquirir, debidamente justificada ante la Delegación estatal de la SEDESOL, para su validación y posterior envío a la Dirección General de Planeación, la cual efectuará el trámite correspondiente ante la Secretaría de Hacienda y crédito Público.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. Será preciso acordar con cada Delegación estatal de la SEDESOL, un proceso permanente de asesoría y supervisión técnica, antes y durante la ejecución de los proyectos que se desarrollen; con el propósito de aplicar, en su caso, medidas correctivas en aquellas en las que se presenten anomalías.

2. Se deberán establecer procesos de control y evaluación junto con la Delegación estatal de la SEDESOL, que permitan en forma periódica conocer los resultados del Programa considerando los siguientes aspectos:

◊ Utilización de los criterios de medición de eficacia y eficiencia para determinar el impacto social logrado, a través de los indicadores relativos a la cobertura de la población, la geografía y la instrumentación estratégica.

◊ Medición y evaluación de resultados en los siguientes niveles: Programa, Coordinación Estatal, Unidad de Trabajo y Proyectos Específicos.

◊ Promoción para la participación responsable de la población beneficiaria a través de esquemas de contraloría social, que permitan conocer la apreciación que los jornaleros tienen de las acciones que se realicen en su favor.

◊ Elaboración de informes periódicos en forma trimestral y anual que muestren los avances, desviaciones y medidas correctivas, que permitan disponer de información oportuna para la toma de decisiones. Dichos informes deberán turnarse a la Coordinación General del Programa, Delegación estatal de la SEDESOL y Dirección General de Planeación.

3. Una vez concluidos los proyectos y acciones emprendidas, se deberá proceder a su entrega - recepción conforme a la normatividad establecida en el manual de Operación. Este proceso deberá contar con la presencia y firma del C. Delegado de la SEDESOL o a quién él designe.

IV. PROGRAMA DE APOYO AL SERVICIO SOCIAL

OBJETIVOS

◊ Contribuir a fortalecer la vocación de un servicio social comprometido con la sociedad.

◊ Fomentar la vinculación de las Instituciones Educativas, Dependencias y Organismos no Gubernamentales con las distintas actividades económicas y

sociales, a fin de promover y proponer soluciones integrales a problemas que se enfrentan las comunidades con mayor rezago social.

- ◊ Propiciar el arraigo de los jóvenes estudiantes en sus comunidades de origen.

- ◊ Funcionar como un mecanismo de precapacitación para el empleo.

LINEAMIENTOS

Los recursos económicos destinados al pago de becas de servicio social de estudiantes están considerados en el Ramo 26. - Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza.

Las becas, a manera de estímulo económico mensual, no representan vínculo laboral alguno entre las dependencias o entidades ejecutoras y los prestadores de servicio social; aquellas serán asignables a estudiantes que, en desempeño de su servicio social obligatorio, participen o realicen proyectos o acciones que sean acordes con la filosofía del Plan Nacional de Desarrollo.

Serán susceptibles de ser apoyadas con estímulos económicos las propuestas de inversión que incorporen programas o proyectos de servicio social que coadyuven al desarrollo comunitario, las cuales deberán ser presentadas por Dependencias de la Administración Pública Federal, grupos sociales organizados, Instituciones de Educación Media Superior, y Superior Públicas y los Gobiernos Estatales y Municipales ante la Dirección General de Planeación, durante el periodo de enero a marzo para el primer semestre y de abril a junio para el segundo semestre, únicamente.

El proyecto de servicio social a presentar deberá contener los siguientes apartados:

1. **Antecedentes.-** Para conocer si se trata de un proyecto nuevo o de una etapa más de otro en el cual han participado prestadores de servicio social.

2. **Introducción.-** Se describirá brevemente la importancia del proyecto en el contexto del desarrollo social o en el mejoramiento de las actividades productivas de las zonas y grupos de mayor pobreza del estado.

3. **Objetivos.-** Deben ser claros, concisos y alcanzables en el periodo de realización del servicio social.

4. **Actividades.-** Se describirán las acciones que los prestadores realizarán durante la práctica de su servicio social, solamente cuando se trate de actividades de desarrollo comunitario.

5. **Ubicación.-** Es importante anotar en qué municipios se realizan los proyectos, así como los rubros que atienden.

6. **Perfiles académicos.-** Para la realización del proyecto, deben ser definidos los perfiles requeridos; por ejemplo para obras: ingenieros civiles, arquitectos, técnicos en construcción, etcétera.

7. **Metas/Impactos.-** Mencionar los logros que se pretenden obtener con la participación de los prestadores de servicio social en los proyectos.

Las propuestas (Formato CDS-01A) serán analizadas y evaluadas para su posible autorización por la Dirección General de Planeación, y posterior aprobación (Formato CDS-01), en su caso, por la Delegación Estatal de la SEDESOL correspondiente.

Solamente serán apoyados con estímulos económicos los estudiantes y pasantes proveniente de Instituciones de Educación Media Superior Públicas que acrediten mediante constancia 50 y 70 por ciento de créditos en nivel técnico o en licenciatura, respectivamente.

Una vez que las Dependencias o Entidades ejecutoras cuenten con el oficio de autorización, deberán entregar antes del término del periodo de autorizado a la Dirección General de Planeación o a la Delegación estatal de la SEDESOL (según sea el caso) la siguiente información:

a) Nombre y firma de los responsables del servicio social registrados en las Dependencias o Entidades ejecutoras, así como en las Instituciones Educativas y su sello respectivo.

b) Formato único de constancia de créditos que expida la institución educativa de procedencia sobre los participantes en el Programa.

c) Documentación correspondiente a los anexos técnicos, cartas de asignación y credenciales, acompañada de la constancia de créditos y de dos fotografías.

El servicio social deberá realizarse por un periodo no menor de seis meses ni mayor de dos años. Los estímulos económicos se otorgarán únicamente por un periodo de seis meses; será procedente la asignación cuando los programas o proyectos así lo requieran y se tenga el aval de la Institución Educativa y de la Dirección General de Planeación; en ningún caso será procedente su fraccionamiento.

El monto mensual de los estímulos económicos que se otorguen será hasta \$600.00. En el caso de becas ministradas no utilizadas, los recursos correspondientes serán reintegrados de inmediato a la Tesorería de la

Federación. El plazo límite son los cinco primeros días hábiles de enero del siguiente año.

Las instancias ejecutoras que cuenten con la aprobación para recibir estímulos, deberán suscribir convenios de colaboración con la SEDESOL, para propiciar el mejoramiento de las actividades productivas o sociales, y el cumplimiento de las metas y acuerdos en beneficio de las zonas y grupos de mayor pobreza.

Cuando se presente un mal uso de los estímulos económicos por parte de los ejecutores, éstos quedarán sujetos a las sanciones que marca la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, independientemente de las penas que estipule el Código Federal de Procedimientos Penales.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Las dependencias ejecutoras beneficiadas con estímulos económicos, estarán obligadas a enviar a la Delegación estatal de la SEDESOL, un informe trimestral del avance del programa y su impacto social, para que la Delegación integre el informe estatal y lo remita a la Dirección General de Planeación.

Al concluir el ejercicio fiscal se realizarán una evaluación, en la cual se determinen y valoren los resultados alcanzados.

V. PROGRAMA DE MUJERES

OBJETIVOS

En respuesta a la demanda de ingreso de las mujeres, se reconoce la importancia de fortalecer y diversificar sus fuentes de ingresos, ya que cada vez

más mujeres asumen responsabilidad económica en la familia, para ello el Programa tiene como objetivos principales los siguientes:

- ◊ Apoyar a las organizaciones y grupos de mujeres en la realización de proyectos productivos, que conlleven a la generación de fuentes de ocupación.

- ◊ Propiciar el desarrollo de las actividades productivas para mujeres, como una forma de impulsar su integración individual, familiar y comunitaria.

- ◊ Promover al interior de las organizaciones y grupos de mujeres procesos de autogestión que les permitan acceder a acciones de salud, educación y capacitación.

- ◊ Impulsar la realización de proyectos que consideren procesos y técnicas acordes a los entornos económicos, sociales, culturales y ecológicos.

LINEAMIENTOS

1. El Programa de Mujeres se orientará a entender fundamentalmente las zonas con mayores rezagos sociales, brindando apoyo a organizaciones o grupos de mujeres conforme a las siguientes características:

- ◊ Organizaciones de mujeres constituidas formal o informalmente, con presencia y reconocimiento en su comunidad, municipio o región.

- ◊ Que sea integrante de poblaciones marginadas o de escasos recursos, que tengan como objetivo fomentar la participación organizada de las mujeres y apoyar su bienestar social.

- ◊ Sin fines de proselitismo político o religioso.

◊ Que no sean organizaciones gubernamentales, académicas, de investigación o gremiales.

◊ Organizaciones con experiencia productiva, que requieran de un impulso viable para fortalecer y/o consolidar sus sistemas de producción.

Los proyectos para su apoyo deberán:

◊ Ser productivos y sustentables, mediante la utilización de técnicas y procesos productivos que aprovechen, conserven y protejan los recursos naturales.

◊ Atender necesidades prioritarias de las mujeres, con la participación de corresponsabilidad de las beneficiarias.

◊ Ser administrado y operado por las participantes del Programa.

◊ Promover en lo posible un esquema de recuperación de los financiamientos, basados en la viabilidad social, técnica y económica.

◊ Propiciar su incorporación a procesos productivos integrales.

Se dará prioridad a aquellos proyectos que, además de las características anteriores, rebasen el ámbito local o sumen los esfuerzos de dos o más organizaciones.

1. Los recursos económicos que la SEDESOL aporte al Programa de Mujeres deben complementarse con aportaciones de las beneficiarias (20 por ciento como mínimo), podrá ser en efectivo, materias primas, materiales, maquinaria, etc.

2. El apoyo solicitado podrá ser para la ejecución de proyectos nuevos, de ampliación y en proceso, siempre y cuando demuestren su funcionalidad, impacto y viabilidad.

3. El monto máximo financiado por proyecto será de 100 mil pesos.

4. Los recursos del Programa no podrá destinarse a cubrir pago de pasivos, ni a la adquisición de terrenos o equipos de oficina.

5. Cuando las organizaciones o grupos de mujeres no realicen las inversiones estipuladas, desvíen los recursos a objetivos diferentes o realicen acciones que pongan en riesgo el proyecto, se exigirá el reintegro total del financiamiento.

6. La organización o grupo beneficiario deberá llevar un registro contable por separado de los recursos del programa. Todos los gastos deberán compararse a la SEDESOL mediante facturas que cumplan con los requisitos fiscales establecidos.

7. Cuando las beneficiarias requieran realizar acciones fuera de lo programado en el proyecto deberán solicitar por escrito la anuencia de la SEDESOL.

8. En caso de ahorros presupuestales, sólo podrán ser utilizados para la aplicación de metas del mismo proyecto, notificando para ello a la SEDESOL.

VI. FONDO DE COINVERSIÓN SOCIAL

OBJETIVO

Brindar atención a grupos de población en desventaja, apoyándolos en sus iniciativas de carácter productivo y social, así como con acciones destinadas a generar alternativas de ocupación, mediante el impulso de proyectos elaborados y puestos en marcha por aquellas Organizaciones No Gubernamentales con fines no lucrativos - Asociaciones Civiles (A. C.) e Instituciones de Asistencia Privada (IAP), entre otras- para satisfacer las carencias más urgentes de la población marginada y en situación de pobreza, fortaleciendo a su vez las actividades realizadas por dichas organizaciones.

LINEAMIENTOS

1. Podrán participar las Organizaciones No Gubernamentales que tengan las siguientes características:

◊ Estén legalmente constituidas como Asociaciones Civiles (A. C.), Sociedades Civiles (S.C.), Instituciones de Asistencia Privada (IAP) o Instituciones de Beneficencia Privada (IBP).

◊ Sin fines de lucro, de proselitismo religioso o partidista.

◊ Que atiendan y solucionen demandas sociales de la población marginada y en condiciones de pobreza extrema.

◊ Que causen un efecto multiplicador en sus acciones.

1. Los proyectos que se propongan para incluir en el programa deberán contener:

◊ Acciones directas para la atención de necesidades prioritarias de grupos o comunidades en condiciones de pobreza extrema, de zonas marginadas o de discapacitados, con la participación directa y corresponsable de los beneficiarios.

◊ Plantear un esquema de autosustentabilidad financiera y económica.

◊ Presentar el estudio de viabilidad social, técnica y económica.

◊ Contribuir a mejorar el nivel de vida de los beneficiarios.

1. Los proyectos atenderán tres vertientes:

a) Productivos, orientados a generar beneficios económicos y/o sociales en el área o sector en el cual se lleven a cabo.

b) Capacitación; dirigidos a promover la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a elevar la aptitud para el trabajo calificado de los beneficiarios y a instrumentar iniciativas de inversión que los lleven a una mejor incorporación con el sector o ámbito en el cual se planean operar los proyectos productivos, así como mejorar la capacidad técnica y administrativa de las organizaciones.

c) Especiales, destinados a mejorar las condiciones de vida de grupos sociales en condiciones de pobreza extrema.

Es posible integrar proyectos productivos y de capacitación en una propuesta, así como ejecutar nuevos e impulsar los que ya estén en marcha.

1. El inicio de la operación del Fondo de Coinversión Social se da con la publicación de una convocatoria a través de un diario de circulación nacional, para

que las Organizaciones No Gubernamentales participen en el Fondo tanto en el D.F. como en los estados.

2. Las bases publicadas en la convocatoria son las normas esenciales de participación de las ONG's interesadas en presentar proyectos al Fondo de Coinversión Social. En ellas se especifican los requisitos indispensables para concursar.

3. Una vez publicada la convocatoria, la SEDESOL señalará un período para la entrega de solicitudes de inscripción a las organizaciones interesadas en participar en el Fondo de Coinversión Social.

4. Dicha solicitud debidamente requerida, y la documentación que compruebe la constitución legal de la organización (acta constitutiva, RFC, acta de la última reunión del Consejo y, en su caso, poder notarial que actualice la representación legal) deberá entregarse a la SEDESOL dentro de los plazos y en los lugares establecidos.

Al cierre de la recepción de solicitudes, la SEDESOL procederá a revisar la documentación de las organizaciones participantes, con la finalidad de verificar que se apeguen a las bases de la convocatoria y a los lineamientos de participación.

5. Después de esta fase, se entregarán los proyectos a la Comisión Dictaminadora para su calificación y selección, la cual evalúa el trabajo realizado por la organización y el proyecto presentado. Además de analizar la factibilidad del proyecto y considerar los aspectos de impacto social y económico hacia los beneficiarios.

6. En fecha preestablecida, se publicarán los resultados de las organizaciones seleccionadas y los montos de apoyo económico Federal

otorgado, en un Diario de circulación nacional en el caso del D.F. y en uno local, dependiendo del estado en cuestión.

7. Para proceder a la obtención de los recursos, las organizaciones elegidas firmarán un convenio con la SEDESOL, elaborado en tres tantos originales (ONG, Dirección General de Planeación y archivo de la SEDESOL).

Entre otra información, los convenios y sus anexos técnicos contendrán los objetivos y metas a desarrollar mediante el proyecto propuesto, así como la forma de aplicación de los recursos asignados al mismo.

8. El monto máximo para el financiamiento de cada proyecto y organización será hasta \$100,000.00, además de que la organización o donantes deberán aportar recursos materiales o financieros, para el caso de los proyectos especiales que se apoyen a través de oficinas centrales, el monto del financiamiento dependerá de las características particulares del proyecto.

9. Los recursos otorgados no serán aplicados a la construcción, ni remodelación de inmuebles excepto cuando ello forme parte sustantiva del proyecto; ni compra de casas o terrenos, tampoco cubre pagos por derechos e impuestos, alquiler de equipo, ni gastos por servicios legales o administrativos.

10. Los gastos de operación considerados como gasto corriente del proyecto (luz, teléfono, papelería, mensajería, combustible, etc.), no deberán rebasar 20% del total de recursos solicitados.

11. La adquisición de equipo de oficina, el cual deberá formar parte sustantiva del proyecto, no podrá rebasar 40 por ciento del total de la inversión solicitada.

12. El apoyo otorgado a las organizaciones elegidas, se hará con cargo a los recursos previstos para la aplicación de este Fondo y a las asignaciones comunicadas a las Entidades Federativas.

Los convenios y sus respectivos anexos técnicos así como el expediente técnico de cada organización a beneficiar, se remitirán a la Dirección General de Planeación para su análisis y en su caso para la emisión del oficio de autorización y su anexo, en el cual se detallarán las organizaciones y sus respectivos montos de inversión, etiquetándolo como *IV FONDO DE COINVERSIÓN SOCIAL*.

16. Será responsabilidad de la Delegación Estatal de la SEDESOL emitir los oficios y anexos técnicos de aprobación –los cuales incluirán la mezcla de recursos y el programa a que se hayan autorizado- remitiéndolos a la Dirección General de Planeación, utilizando el formato CDS-01.

La delegación aprobará los recursos cuando el expediente técnico se requisiere debidamente.

17. Cuando en la ejecución del proyecto existieran modificaciones en cuanto a las metas y/o la aplicación de recursos, la organización deberá solicitar por escrito a la SEDESOL la autorización para llevar a cabo dichos cambios.

18. La liberación de los recursos se hará a los representantes legales de las organizaciones seleccionadas, mediante la firma de recibido en la póliza-cheque correspondiente y la presentación de una identificación oficial vigente.

Los recursos se comprobarán por la Organización No Gubernamental con facturas y recibos que cumplan con los requisitos fiscales establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a nombre de la organización acreedora a los recursos del Fondo.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. La organización deberá enviar a la SEDESOL el formato de informe final, en el cual se detallan los aspectos organizativos del proyecto, los procedimientos utilizados para su operación, la evaluación interna aplicada, los alcances reales, las adecuaciones que se le hicieron y el impacto logrado.

Con este documento y con el acta de terminación de las acciones, se dará por concluido el proyecto en su totalidad o en la etapa para la cual fue solicitado el apoyo.

2. Al final del ejercicio fiscal la SEDESOL evaluará la ejecución de los proyectos apoyados.

VII. PROGRAMA DE MAESTROS JUBILADOS

OBJETIVOS

◊ Aprovechar los conocimientos y experiencias de los maestros jubilados en acciones de promoción comunitaria, que coadyuven a mejorar las condiciones de vida de la población de escasos recursos.

◊ Promover la revaloración de los maestros jubilados.

◊ Contribuir a mejorar las condiciones de vida de los maestros jubilados, mediante el otorgamiento de un estímulo económico por su participación en favor del bienestar de las comunidades con mayores carencias.

LINEAMIENTOS

1. Los maestros jubilados que se incorporen al Programa recibirán un estímulo económico mensual como apoyo a su participación en las actividades de promoción comunitaria, sociales y productivas para la población de escasos recursos.

2. Los recursos que se destinen y etiqueten para el programa, deberán considerarse como asignación irreductible, procurando siempre mantener o incrementar el número de beneficiarios y respetar un período anual de trabajo.

3. La Secretaria de Desarrollo Social, a través de sus delegaciones, será la responsable de la instrumentación, operación y Administración del Programa, para proporcionarle la asesoría y asistencia requerida, en su caso.

4. Los maestros jubilados aceptados para ingresar al Programa deberán firmar una carta-compromiso en la que se exprese:

- ◊ El respeto al espíritu y la filosofía de los programas de la Secretaría de Desarrollo Social.
- ◊ El Plan de Trabajo.
- ◊ Participación.
- ◊ Número de horas de colaboración semanal.
- ◊ Monto mensual del estímulo económico convenido.

◊ Aceptación de que la Delegación estatal de la SEDESOL correspondiente se reserva el derecho de la duración de sus programas y la decisión de prescindir de la participación de los maestros jubilados.

◊ Aceptación de que no existe relación contractual con la Secretaría de Desarrollo Social.

1. La Delegación estatal de la SEDESOL elaborará un plan de trabajo estatal anual, así como su estrategia operativa, definiendo las actividades de promoción comunitaria a desempeñar procurando fomentar un marco integral de acciones con los otros programas de la SEDESOL. En la elaboración de estos programas podrá considerarse la participación de los maestros jubilados.

2. Para proceder a la autorización de recursos, la Coordinación Nacional del Programa, por conducto de la Dirección General de Planeación, deberá validar el anexo técnico de autorización correspondiente.

3. Cuando las delegaciones estatales lo consideren conveniente y bajo su responsabilidad y orientación, los maestros jubilados podrán auxiliar en la promoción, concertación y coordinación de proyectos, planes y tareas tendientes a satisfacer necesidades prioritarias de desarrollo social.

4. El monto del estímulo económico mensual que se proporcione como apoyo a su desempeño y participación, no será inferior a medio salario, ni mayor a un salario y medio mínimo general vigente en el D.F.

5. El estímulo tendrá que ser asignado durante los 12 meses del ejercicio fiscal, requiriéndose una colaboración de 12 a 18 horas semanales por maestro, las cuales serán distribuidas de acuerdo a las actividades programadas.

6. La Delegación estatal de la SEDESOL, en acuerdo con la Coordinación Nacional del Programa, tienen la facultad de convocar públicamente a los maestros jubilados que deseen participar en el programa; así como en su caso, renovar anualmente a los maestros beneficiados, o en la periodicidad que determinen para incorporar a otros beneficiarios.

7. Los maestros deberán ser jubilados del sector educativo, no contar con ningún tipo de empleo remunerado y el monto de la jubilación actual que perciba deberá ubicarse en los rangos ubicados por la Coordinación Nacional del Programa.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La Secretaría de Desarrollo Social, a través de la Coordinación Nacional de Maestros Jubilados, será la responsable de la supervisión, seguimiento y evaluación del programa en el ámbito nacional, por lo cual definirá los mecanismos e instrumentos para tales fines.

La Coordinación Nacional del Programa, en acuerdo con la Delegación estatal de la SEDESOL, realizará evaluaciones mensuales de las acciones, con el fin de conocer el impacto social de las mismas, detectar problemas y definir y establecer las alternativas de solución. A la conclusión del Programa de Maestros Jubilados, se realizará una evaluación en la cual se determinarán y valorarán sus resultados.

VIII. PROYECTO DE DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES RURALES MARGINADAS DE LAS AREAS IXTLERAS

OBJETIVO

El proyecto tiene como propósito fundamental, dar respuesta a las necesidades más urgentes de los habitantes que dependen de la recolección de la planta de lechuguilla y palma de la cual se extrae la fibra del ixtle, mediante alternativas de producción del tallado del ixtle, proyectos de producción y empleo sustentable, así como acciones que tiendan al mejoramiento del bienestar social de los habitantes de las regiones donde se produce la fibra.

LINEAMIENTOS

1. El proyecto por ser una estrategia de carácter regional es responsabilidad de la Secretaria de Desarrollo Social, quien delega su ejecución en la Comisión Nacional de Zonas Aridas (CONAZA) y una Unidad Ejecutora del Proyecto.

2. La Unidad Ejecutora del Proyecto es responsable en el ámbito regional de la planeación, programación, ejecución y evaluación; por lo que organiza, dirige, coordina, da seguimiento y evalúa los avances del Proyecto. En el ámbito estatal y local son las delegaciones estatales de la CONAZA y los Jefes del Proyecto Ixtlero los que con base en el diagnóstico de las necesidades de las comunidades y a solicitud de sus habitantes, gestionan ante la Unidad ejecutora del Proyecto, el apoyo presupuestal para la ejecución de las acciones y obras que son de mayor prioridad, encargándose a su vez de elaborar los anexos y expedientes técnicos para la autorización y aprobación correspondientes.

3. De acuerdo a los componentes del crédito contratado, los recursos que se asignen a cada Entidad Federativa se deben orientar a los rubros siguientes:

- ◊ Gastos de operación del proyecto.
- ◊ Obras hidrotécnicas.
- ◊ Extensionismo.
- ◊ Capacitación.
- ◊ Alfabetización.
- ◊ Validación tecnológica
- ◊ Apoyo a la mujer ixtlera
- ◊ Obras productivas y de desarrollo social.

Dentro de estos rubros los recursos se deben canalizar de manera prioritaria a la construcción, ampliación y rehabilitación de sistemas de agua potable, construcción de aljibes, rehabilitación y equipamiento de pozos para uso agrícola, obras derivadas del aprovechamiento de aguas pluviales, construcción y rehabilitación de bordos para almacenamiento de agua, rehabilitación de agostaderos, infraestructura y reforzamiento de obras pecuarias.

Asimismo, con el apoyo de personal con conocimiento y experiencia adecuada se deberá brindar la asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios de las obras que se ejecuten con los recursos del proyecto, con el fin de obtener un mejor aprovechamiento de suelo y agua; así como para la prevención de plagas y enfermedades en cultivo y ganado.

Se impulsarán también acciones productivas y sociales con grupos de mujeres organizadas al interior de las comunidades con el objetivo de mejorar su economía familiar y fomentar espacios para su desarrollo.

En este sentido, se apoyará la transferencia de tecnología en aspectos agropecuarios, forestales y agroindustriales vía parcelas demostrativas, módulos de producción o proyectos productivos.

Orientar recursos a la alfabetización de adultos, para que estén en posibilidad de recibir asistencia técnica y capacitación, así como para organizar, operar y administrar las obras y/o acciones que se ejecutan con el Proyecto.

1. La Comisión Nacional de las Zonas Áridas es la responsable de la ejecución de las acciones y obras, el personal de la misma se encarga de organizar a la comunidad, teniendo a cargo a su vez la coordinación y seguimiento en la ejecución de las obras y acciones hasta su conclusión y operación.

2. La asignación de recursos que se destinen al Proyecto de Desarrollo de las Comunidades Rurales Marginadas de las Áreas Ixtleras para 1998, por ser convenidos entre el Gobierno Mexicano con una Organización Financiera Internacional, es intransferible y su operación estará en función de los criterios siguientes:

◊ De la inversión autorizada en el Ramo 26. - Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza como parte del Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para 1998.

◊ Disponibilidad de recursos.

◊ Recursos solicitados para la Unidad Ejecutora del Proyecto Ixtlero, de acuerdo al desembolso que prevé realizar para el ejercicio 1998.

Los procesos de programación, autorización, aprobación, ejercicio presupuestal, ejercicio del gasto, modificaciones presupuestales, comprobación del gasto, control, seguimiento y evaluación; se llevarán a cabo conforme a lo dispuesto en el Manual de Operación del Ramo 26.

Los ajustes presupuestales, así como las transferencias de recursos entre programas y capítulos de gasto, deberán ser aprobados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional a través de la Dirección General de Planeación.

La Comisión Nacional de Zonas Áridas, Unidad Ejecutora del Proyecto y la Delegación estatal de la SEDESOL se abstendrán de realizar cualquier movimiento hasta no contar con la autorización correspondiente.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el propósito de verificar la correcta aplicación de los recursos y la óptima operación del Proyecto, la Unidad Ejecutora deberá remitir a la Dirección General de la Comisión Nacional de Zonas Áridas (CONAZA) el reporte de los avances físico - financieros en forma mensual y trimestral, para que a su vez la CONAZA reporte a la Delegación estatal de la SEDESOL en las entidades federativas donde opera el Proyecto.

Esta información permitirá dar seguimiento al desarrollo de acciones y obras que se ejecuten con recursos del Ramo 26, y de esta manera realizar los ajustes pertinentes a efecto de hacer eficiente la operación de los recursos.

A la conclusión del ejercicio fiscal, se realizará una evaluación en la cual se determinarán y valorarán los resultados alcanzados.

49744

IX. PROGRAMA DE 100 CIUDADES.

OBJETIVOS

El patrón de distribución territorial de la población de la República Mexicana está caracterizado por una excesiva concentración de las cuatro grandes zonas metropolitanas del país: la del Valle de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla,

que albergan actualmente a 21.7 millones de habitantes, así como de una gran dispersión en 156 mil localidades con 31.2 millones de habitantes.

Se ha requerido reorientar el patrón de distribución de población por uno que sea menos disperso y desequilibrado, enfocado a impulsar ciudades medias.

Varios retos se perfilan: la necesidad de cubrir los rezagos en materia de infraestructura, equipamiento y servicios urbanos de las ciudades, que serán receptoras del crecimiento económico y social futuro; además, la urgencia de prever la oferta de éstos, para responder a la demanda derivada de las nuevas inversiones en la planta productiva y de los nuevos patrones de migración.

Para lograr un desarrollo regional sostenible, es indispensable impulsar y promover ciudades de dimensiones medias. Con una política tendiente a orientar la migración y fomentar la generación de empleos en las ciudades de menores dimensiones, que presentan características adecuadas para su crecimiento.

El Programa de 100 Ciudades ha propuesto el mejoramiento productivo del nivel de vida, vinculando el ordenamiento urbano al desarrollo social, con características favorables para generar desarrollo e impulsar mejores condiciones sociales y económicas, en un conjunto de ciudades prioritarias en el sistema urbano nacional.

Para lograr el mejoramiento productivo del nivel de vida, y vincular el ordenamiento urbano al desarrollo social, con la participación conjunta de los tres niveles de gobierno y los sectores privado y social, se ha planteado para 100 ciudades:

◊ Propiciar el uso ordenado del suelo mediante la adecuada administración y planeación urbana local, que permita el desarrollo armónico de la sociedad.

◊ Ofrecer suelo urbano a la población de escasos recursos para atender sus necesidades de vivienda y garantizar la conservación de áreas naturales en el entorno urbano.

◊ Estructurar sistemas viales y de transporte público, que comuniquen eficientemente a la población, eleven la productividad, el bienestar social y reduzcan los niveles de contaminación ambiental.

◊ Mantener el equilibrio ecológico de los procesos urbanos, mejorando el tratamiento y disposición final de los residuos sólidos, saneamiento del agua, y saneamiento de cauces de ríos urbanos.

◊ Revitalizar los centros de las ciudades rescatando su imagen urbana.

ESTRATÉGIA

El Programa de 100 Ciudades es un programa de Desarrollo Urbano, más que un programa de obras.

Para identificar los centros de población más importantes, se establecieron prioridades por programa con base en criterios demográficos, económicos y de localización geográfica, tomando en cuenta condiciones urbanas especiales.

Se establecieron 114 ciudades con las siguientes características:

◊ Ser puntos de atracción de migrantes.

◊ Alojar a la población mejorando su nivel de bienestar.

◊ Propiciar un crecimiento autosostenido.

- ◊ Favorecer la modernización industrial y la capacitación de los recursos humanos.
- ◊ No padecer los problemas de congestión, contaminación y complejidad administrativa.
- ◊ Difundir la actividad económica y el bienestar en sus áreas de influencia.

PROGRAMAS

El conjunto de acciones se realizan en coordinación de los tres niveles de gobierno, el sector privado y social, y se sintetizan en los programas: Regulación del Uso del Suelo y Administración Urbana, Suelo Urbano y Reservas Territoriales, Vialidad y Transporte, Aspectos Ambientales y Renovación Urbana de los Centros de las Ciudades.

La regulación del uso del suelo y administración urbana es esencialmente responsabilidad de los gobiernos estatales y municipales. Sin embargo, el Gobierno Federal participa como promotor, para lograr una orientación adecuada del ordenamiento territorial de la población, para regular los usos del suelo, permitiendo el acceso al suelo urbano y elevando la eficiencia de la administración urbana local. Para cubrir estas demandas se concreto el *PROGRAMA DE REGULACIÓN DEL USO DEL SUELO Y ADMINISTRACIÓN URBANA*.

Para responder a la demanda prioritaria de la población en materia de suelo, lograr la ocupación planificada y concertada de los espacios urbanos y romper con la potencial especulación de terrenos, resulta imprescindible ofrecer con oportunidad suelo urbanizado a los sectores más desprotegidos de la sociedad, evitando el proceso de urbanización caracterizado en el ciclo invasión,

expropiación y regularización. Para atender estos procesos se establece *EL PROGRAMA DE SUELO URBANO Y RESERVAS TERRITORIALES*.

EL PROGRAMA DE VIALIDAD Y TRANSPORTE, tiene como finalidad, dar atención a las necesidades de vialidad y transporte de las 100 ciudades. El objetivo es estructurar sistemas viales y de transporte público eficiente que impulsen el desarrollo económico, eleven la productividad y el bienestar social, reduzcan los niveles de contaminación ambiental y permitan el uso más racional de los energéticos.

EL PROGRAMA DE ASPECTOS AMBIENTALES cuenta con tres líneas de acción: saneamiento del agua, manejo de residuos sólidos y saneamiento de cauces de ríos urbanos. Su objetivo es preservar en cantidad y calidad los recursos hidráulicos disponibles dando tratamiento a la totalidad de las aguas residuales municipales e inducir su aprovechamiento adecuado, mejorando las condiciones ambientales y sanitarias de los cuerpos de aguas.

EL PROGRAMA DE RENOVACIÓN URBANA DE LOS CENTROS DE LAS CIUDADES tiene el propósito de mejorar y revitalizar la imagen de los centros de las ciudades y fortalecer la convivencia e identidad de la sociedad, cuyas líneas de acción están dirigidas a mejorar la vivienda, proteger y aprovechar socialmente el patrimonio histórico - cultural y rehabilitar la infraestructura, equipamiento y los servicios públicos.

Estas demandas influyen en la política social del gobierno que se enfoca al mejoramiento productivo del nivel de vida y que busca asegurar la satisfacción de las necesidades esenciales de todos los mexicanos. Por esto la estrategia planteada, pretende lograr la generación del primer piso social para posibilitar el desarrollo integral y sostenido de la población.

X. PROGRAMA VIVAH

Es un programa piloto puesto en operación por la SEDESOL durante 1998, diseñado como una opción para que la población urbana de menores ingresos, adquiriera una vivienda de tipo progresivo con servicios, mediante una combinación de ahorro de solicitante y aportaciones de los gobiernos federal, estatal y municipal.

Considerando que las familias de bajos ingresos no son sujetas de crédito, VIVAH no incluye crédito financiero en el costo de la vivienda.

OBJETIVOS

- ◊ Asignar en forma directa, pública y transparente, el subsidio a quien más lo necesita.
- ◊ Fomentar el ahorro previo para la vivienda.
- ◊ Incorporar, al menos 200 hectáreas de suelo al crecimiento urbano ordenado.

PROGRAMA

El programa VIVAH opera en las localidades que forman parte del Programa 100 Ciudades de SEDESOL que adicionalmente, cumplan con diversos requisitos.

1. El Gobierno del Estado deberá:

◊ Suscribir el Convenio de Desarrollo Social, incorporando el Programa VIVAH.

◊ Suscribir el Acuerdo relativo al Programa de Incorporaciones de Suelo Social (PISO).

◊ Suscribir Convenio con el Patronato del Ahorro Nacional, para promover el ahorro previo.

◊ Aportar como estado o conjuntamente con el municipio que corresponda lotes con servicios básicos, o en su caso el terreno en breña y \$6,000 por vivienda para cubrir parte de los costos de urbanización.

◊ Exentar impuestos, derechos y comisiones estatales, vinculados con el Programa VIVAH.

◊ Apoyar la desregulación y desgravación en materia de vivienda.

2. El Gobierno Municipal deberá:

◊ Elaborar o, en su caso, actualizar el Plan Director Urbano del Municipio.

◊ Exentar impuestos, derechos y comisiones municipales vinculados con el Programa VIVAH.

3. Los predios deberán ubicarse en zonas aptas para vivienda de acuerdo con el Plan Director Urbano Municipal y deberán contar con acceso inmediato a las obras de cabecera en materia de agua, drenaje, electricidad y vialidades.

4.Las banquetas y pavimento serán de tipo progresivo o, en su caso, se contará con andadores.

5.La vivienda tendrá un valor de \$24,000 sin incluir el lote con servicios; los predios serán de 90 m² en promedio.

6.La edificación en m² dependerá de los costos de cada ciudad participante, pero en todos los casos deberá incluir: un cuarto habitacional de usos múltiples de al menos 9 m²; cuarto para baño con WC y regadera; instalación eléctrica y de agua potable, fregadero y lavadero; puerta principal y ventanas.

7.Además de cumplir con las características anteriormente referidas, la edificación debe de cumplir como mínimo con cualquiera de las siguientes condiciones: ofrecer 22 m² de construcción o bien un espacio cubierto (loza de techo) con un área de 27 m², lo que permite disponer de una loza de techo para cuarto adicional.

8.Contará con servicios urbanos de agua potable, drenaje, electricidad, guarniciones y, dependiendo de los costos de cada lugar banquetas y pavimento.

El esquema financiero del Programa es el siguiente:

El solicitante aportará \$6,000 de ahorro previo; el gobierno federal entregará un subsidio por \$18,000 y los gobiernos estatal y municipal, aportarán lotes con servicios o en su caso \$6,000 para los costos de urbanización, además del terreno.

Los requisitos para participar son:

- ◊ Ser mexicano.
- ◊ Ser jefe de familia con dependientes económicos e ingreso familiar no mayor a 2 salarios mínimos mensuales regionales.
- ◊ Tener una edad mínima de 18 años.
- ◊ Contar con un ahorro previo mínimo de \$6,000.
- ◊ Presentar actas de nacimiento del solicitante y de sus dependientes económicos.
- ◊ Presentar constancia o carta jurada de no poseer otro bien inmueble.
- ◊ Firmar carta compromiso de ocupación de la vivienda durante, por lo menos, 5 años y del pago oportuno de los servicios.
- ◊ Llenar con información verídica, la Cédula de Información Socioeconómica (CIS).
- ◊ Presentar identificación personal con fotografía expedida por alguna dependencia oficial.
- ◊ Realizar todos los trámites en forma individual.
- ◊ Los beneficiarios van a ser seleccionados mediante un proceso abierto y transparente constituido por las siguientes etapas:

◇ Convocatoria pública en la que se establecen los requisitos, trámites y plazos a cumplir.

◇ Registro de solicitantes, a través del llenado de los formatos y la entrega de documentación.

◇ Evaluación de los datos socioeconómicos del solicitante.

◇ Verificación de la información proporcionada mediante visita domiciliaria.

◇ Integración de un padrón de solicitantes.

◇ Realización de un sorteo público en presencia de un notario que dará fe de la imparcialidad y transparencia para seleccionar a los ganadores del subsidio.

◇ Publicación de la lista de ganadores.

◇ Depósito del ahorro previo en una cuenta especial del Programa VIVAH.

◇ Entrega del certificado de subsidio y

◇ Entrega y escrituración de la vivienda mediante la firma de un contrato de asignación. La casa se entregará a más tardar, 4 meses después de haber realizado el depósito del ahorro previo.

Las casas serán construidas por empresas constructoras privadas, las cuales serán contratadas, mediante licitación pública, por la SEDESOL y los gobiernos locales.

CAPÍTULO III
CALIDAD DE VIDA

En la actualidad, todas las empresas, ya sean compañías privadas o entidades de gobierno deben considerar la importancia del factor humano para el buen desarrollo y crecimiento de las áreas de trabajo, así como, para una mejor utilización de los recursos con los que estas organizaciones cuentan para realizar sus objetivos.

Los administradores conscientes de dicha importancia, realizan procesos de desarrollo organizacional que se ajusten a las necesidades de la empresa. Para esto, es necesario estudiar los problemas más comunes que representan obstáculos para que las personas y organizaciones, en este caso, dependencias públicas, puedan crecer dentro de su campo de actividad.

Como dependencia de gobierno, SEDESOL, no se puede hablar de un crecimiento económico a través de utilidades, pero si se puede hablar de un mejor aprovechamiento de recursos que permita utilizar el presupuesto de una mejor manera.

El Gobierno Federal, es el encargado de proporcionar a la Secretaría de Desarrollo Social el presupuesto, que después de un minucioso análisis se considera que va a ser suficiente para que SEDESOL cumpla con su misión.

Los delegados, es decir, los administradores de las diferentes dependencias de SEDESOL, son quienes deciden la distribución de los recursos presupuestarios entre las diferentes áreas de trabajo, pero es, al llegar a los niveles más bajos del organigrama, donde se pierde el control sobre el manejo de los recursos. Los trabajadores de SEDESOL, como la mayoría de los servidores públicos, no tienen una remuneración que los motive a trabajar, condiciones físicas y materiales favorables que les permita realizar sus actividades, una comunicación efectiva con sus superiores o compañeros de labores o simplemente no cuentan con los conocimientos necesarios sobre la dependencia, sus obligaciones y responsabilidades o sobre el manejo de instrumentos de

trabajo; provocando que el empleado no tenga cuidado por realizar bien sus labores, por tener las cosas listas a tiempo y de manera adecuada, y no existiendo bases de la colaboración o sentimiento de pertenencia, y por lo tanto, no se hace un adecuado uso de los materiales que se tienen a mano.

Todas las carencias que el personal tiene, tanto en su desarrollo personal como profesional y en su motivación, aumentan de manera considerable, lo cual les impide dar algo más de sí mismos.

Se considera, que uno de los problemas más importantes, es el de aumentar la calidad de vida en el trabajo para los empleados de SEDESOL, a través de la satisfacción personal y profesional en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo consiste en el cumplimiento de los requerimientos necesarios, que ayuden a hacer las cosas de la mejor manera posible, tanto personal como profesionalmente, de acuerdo a las propias posibilidades; por medio del apoyo de los superiores, la aplicación concreta de una filosofía humanista y la introducción de métodos de participación, con la intención de modificar uno o varios aspectos del entorno del trabajo, que ayuden a crear una situación más favorable para la satisfacción de los empleados en la empresa, donde exista una filosofía de trabajo que se ajuste a los estándares de perfección y prevenga todas sus acciones con una guía específica de valores, actitudes positivas, un compromiso que dure toda la vida, y la voluntad de comunicación para llegar a acuerdos y la posibilidad de prever el error.

El concepto de CVT debe aplicarse en todas las actividades que se desarrollan en una organización.

Hawthorne, realizó estudios, en los que determinó que la división del trabajo era una manera ideal para obtener resultados óptimos de los recursos físicos y humanos. A partir de la división del trabajo surgía la necesidad de coordinación

para lo cual era necesario contar con un miembro de nivel jerárquico superior, con lo cual surgía la autoridad aplicando la supervisión estricta.

En la actualidad, se han mejorado considerablemente las condiciones de trabajo del hombre, principalmente en el nivel del contexto de la tarea, no obstante, los esfuerzos por mejorar el contenido de la misma, han sido pocos.

La teoría de dos factores motivacionales de Herzberg, que se explica mas adelante, ha permitido una mayor preocupación por mejorar el contenido de la tarea, buscando que los factores de la motivación estén relacionados sobre todo con el contenido de la tarea.

Existen tres factores que han contribuido a mejorar las condiciones del trabajo:

- ◊ La competitividad
- ◊ Presiones de movimientos obreros
- ◊ Investigaciones llevadas a cabo por miembros del movimiento humanista que son aplicables al medio organizacional.

Uno de los principales objetivos de la CVT, es hacer el trabajo más interesante. Un programa de CVT, se realiza siguiendo una gestión del tipo de desarrollo organizacional. Durante el curso de dicha gestión, el agente de cambio puede modificar una o mas variables del sistema y alcanzar variados niveles de satisfacción. En el curso de una gestión de CVT, parece aconsejable buscar al mismo tiempo una mayor satisfacción y un mayor rendimiento, de manera que tanto el empleado como la empresa gocen de las ventajas del cambio.

Las empresas lucrativas, hasta hace pocos años, han considerado las nociones de espacio de vida individual, de derechos humanos en el trabajo, de

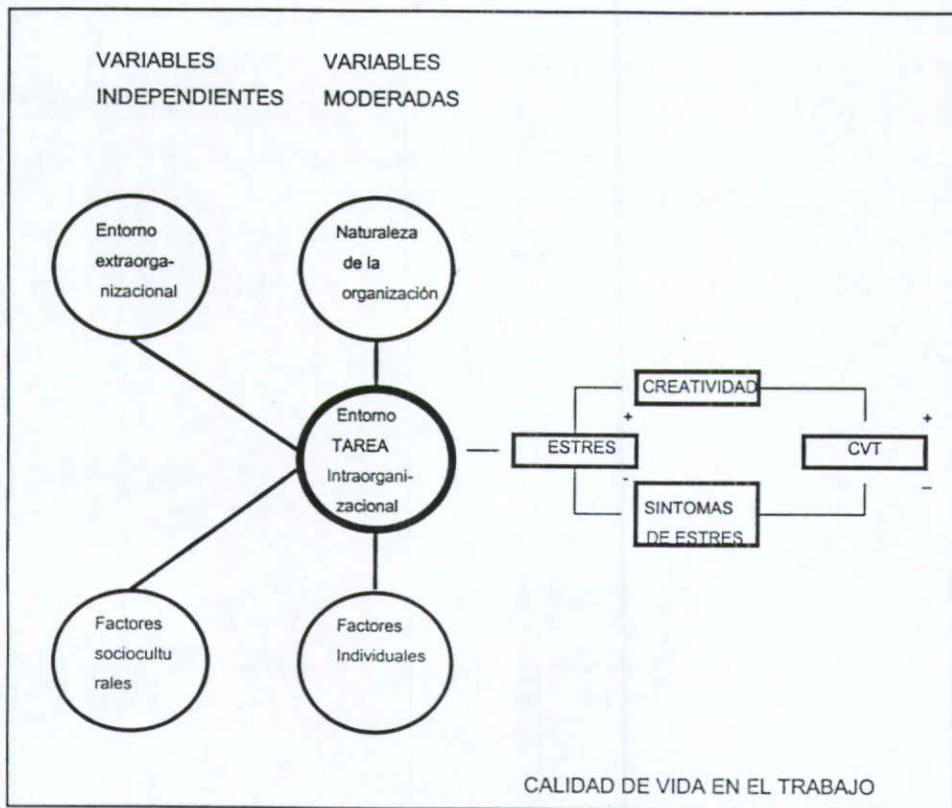
confianza, de cooperación, de dignidad personal y progreso personal de los trabajadores, como medio para alcanzar los objetivos propios.

Al hablar de las empresas de gobierno, por razones de orden político, nos damos cuenta que debido a sus limitantes no les es posible institucionalizar por medios legales, los mecanismos que puedan permitir el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, resultando necesario que este tipo de organizaciones, comiencen a desarrollar su creatividad para fomentar el potencial creativo de sus propios miembros, implicándolos en la toma de decisiones que afectan sus vidas laborales, lo cual puede influir también como antiestrés o como una condición que asegura la presencia del estrés óptimo.

La incapacidad de ser creativo en la solución de un problema, los podría llevar a un problema de segundo grado, ya que se crea tensión al no encontrar solución de un problema que ya ha ocasionado un desgaste de energía, entonces al tomar una decisión habrá una constante presencia de tensión, que se denomina efecto de arrebató, el cual afectará, según sea el tipo de organización, la personalidad, la experiencia de los individuos y los factores socioculturales de cada organización.

"El siguiente cuadro presenta un modelo de calidad de vida en el trabajo."²³

²³ Pierre R. Turcotte, *Calidad de Vida en el Trabajo*, pag.110



Las variables independientes y moderadas, muestran los factores que influyen en la realización de la tarea intraorganizacional; de acuerdo a como se realicen dichas tareas, se desarrollará un grado de estrés dentro de la organización y según el nivel de creatividad y participación que exista será el mayor nivel de CVT dentro de la organización. El entorno extraorganizacional, se considera, como los factores externos que influyen en la organización, tales como las condiciones demográficas, proveedores, el tipo de mercado, etc.

Dentro de los factores socioculturales, se toma en cuenta la situación económica, política, social y cultural por la que atraviesa el país; éstas dos variables son las que marcan el paso de las variables moderadas, ya que de acuerdo a éstas, la organización y los individuos tendrán que trabajar, sin tener la posibilidad de cambiarlas a su gusto.

En la naturaleza de la organización, es conocido lo que es un órgano burocrático, que cuenta con un presupuesto anual para realizar sus funciones y que depende de las variables independientes, para seleccionar las funciones a realizar. Para que la organización ejerza sus actividades, sea cual sea su naturaleza, es necesario el desempeño humano, el cual es afectado por los factores individuales de cada trabajador.

Es aquí donde empiezan las complicaciones, cuando los objetivos personales y profesionales de cada individuo, no tienen nada que ver con los objetivos generales de la empresa y la realización personal dentro el trabajo se convierte en una rutina monótona. Se dice que "Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos."²⁴ Para que una organización sea exitosa es necesario que los objetivos personales sean compatibles con los de la organización siendo que a través de estos últimos, el trabajador pueda alcanzar su realización y satisfacción personal. Es por ello, que a continuación se presenta aspectos importantes para la realización dentro del trabajo y con ello aumentar la calidad de vida en el trabajo.

²⁴ Audirac Camareca C. Augusto, et.al, *ABC del Desarrollo Organizacional*, p.31

3.1 REALIZACIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO

Por principio de cuentas, se debe tener claro que es trabajo y trabajador:

Por trabajo se entiende:

“ En sentido general es toda actividad física o intelectual que conduzca a un resultado deseado por el sujeto; en sentido estricto, es una actividad física o intelectual que proporciona medios para la satisfacción de necesidades, propósitos o ambos”²⁵.

“Es necesario como medio y técnica cuantificable por la que el hombre:

1. Transforma la naturaleza en beneficio propio.
2. Presta un servicio reconocido a la sociedad.
3. Que lo perfecciona como persona.”²⁶

Y como trabajador se entiende :

“ Toda aquella persona que realiza un trabajo profesional sea operativo, directivo, manual o intelectual”²⁷

Se entiende que toda persona, por el sólo hecho de ser hombre, eleva su trabajo a algo más importante, que es el trabajo humano, el cual es realizado por un ser libre y responsable, siguiendo valores y actitudes, sean éstas positivas o negativas.

Las actitudes de los trabajadores, se mueven de acuerdo a los propios intereses de cada uno de ellos, pueden ser motivos económicos, los cuales

²⁵ Mateo V. Mankeliunas, *Psicología de la Motivación*, p. 246

²⁶ Melendo Tomas, *Op.cit*, p.104

²⁷ Oliveros F. Otero, *Realización Personal en el trabajo*, p. 11

siempre ocupan el primer lugar, el desarrollo personal, la relación con otras personas, la ilusión profesional, la libertad, la iniciativa, la autonomía, el servicio, la participación, la creatividad, la capacidad de ayudar, la estima, la aceptación, la amistad, la lealtad, la flexibilidad de horario, con la personalidad y con la satisfacción personal.

La remuneración económica resulta motivante, pero no es la finalidad del trabajo o lo más importante, ya que eso implicaría materialismo, deshumanización del propio quehacer y reducción del trabajo a mercancía, y es preciso recordar que el trabajo es medio y ocasión para el desarrollo personal y de servicio a otras personas.

El trabajo humano muchas veces se ve afectado por la falta de formación, por la politización, por la frivolidad, la irresponsabilidad del ambiente, la falta de autoridad, por la burocracia, la dispersión, la falta de orden, por la falta de colaboración y por el clásico binomio hombre- máquina. Ante todo es se puede sugerir el conocimiento de la profesión, el autoexamen, la aceptación de limitaciones propias y ajenas, evitar nerviosismos, tener fortalezas ante contratiempos, paciencia, comprensión, no enfadarse con facilidad, no descuidar detalles, pensar antes de decidir, no demorar gestiones, escuchar y evitar discusiones.

Pero es cada trabajador, el que debe decidirse para hacer esto, ya que cada quien, en cuanto ser libre debe tener mayor autodominio para servir mejor a través de un trabajo bien hecho, que deje satisfecho a uno mismo y a los demás; realizado con objetivos, con una técnica elaborada con gusto y funcionalidad, en un tiempo previsto, con profesionalidad de acuerdo con los medios con los que se cuenta para hacerlo, tomándolo como algo propio y considerando a los destinatarios, es decir, un trabajo que sea útil, que permita ser creativo, flexible, iniciador, responsable y justo, en un entorno laboral grato, donde se expresen inquietudes y habilidades y se promueva la satisfacción personal, el prestigio, los

valores trascendentes y la ilusión profesional, considerando todos los motivos intrínsecos y extrínsecos del trabajar, así como considerar las limitaciones personales y ambientales, para que cada individuo aproveche el trabajo para su realización personal, al saber que el sentido del trabajo humano apunta a la perfección social y personal, y de que se encuentra relacionado con una cantidad variada de valores, que permiten al hombre trascender, al perpetuarse como algo duradero y significativo para el mundo, como es, su trabajo.

3.1.1 REALIZACIÓN PERSONAL

El hombre debe fijarse su proyecto de existencia.

“La realización personal es un proceso educativo referido a la persona singular que cada hombre es”²⁸

Esto se refiere, a que la realización personal se efectúa de acuerdo a las características de cada individuo, ya que cada persona es un ser único, individual, completo y perfecto en sí mismo, y aunque es un ser inacabado, se caracteriza por su perfección y dignidad; Por el hecho de ser inacabado podemos y necesitamos mejorar y esta es la razón de la realización personal, es decir, “Cuando proyectamos nuestra existencia auténtica a la apelación que Dios nos dirige”²⁹.

Santo Tomás dice: “Sólo la criatura racional tiene dominio de sus actos, moviéndose libremente a obrar; las demás naturalezas por lo que se refiere a sus obras propias más son actuadas que actúan.”

Al hombre, al ser libre, dirige sus actos de manera total y autónoma, sin dejarse llevar por teorías racionalistas, irracionalistas o hedonistas, logrando con

²⁸ Oliveros F. Otero, *Realización Personal en el Trabajo*, p. 22

²⁹ *Ibidem*

ello un desarrollo armónico en cada una de sus potencias, es decir, como unidad de cuerpo y alma.

La autonomía humana, incluye un grado de dependencia por razones de coordinación, convivencia, de trabajo y dependencia absoluta respecto a Dios.

El hombre se realiza plenamente, cuando entiende su condición de persona, procede con autonomía frente a las influencias y busca hacer una unidad humana de su vida por medio del conocimiento propio y alcanzar niveles más altos de autodominio, por medio de la actividad y la relación.

“Aplicado a la persona, realizarse quiere decir cumplir con el proyecto de su existencia, que es lo que hace que la persona alcance su plenitud. La persona se perfecciona cuando alcanza sus fines por los que ha sido creada. Estos fines son el fin natural o proyecto de vida grabado en la naturaleza humana y el fin sobrenatural o proyecto de existencia contenido en el diseño salvífico de Dios”³⁰.

Pero el trabajo debe tener ciertas características para que ayude a la realización de la persona, y muchas de esas características dependerán de la persona en sí, de sus motivos, de su forma de trabajo y de su satisfacción. El trabajo siempre debe ser para servir y todo ser humano podrá vivir en su trabajo con autonomía y totalidad para que pueda imprimir su personalidad en las actividades que realiza.

3.1.2 TRABAJO HUMANO

El trabajo humano es una actividad transformadora, realizada de modo personal por seres humanos, con una dosis de originalidad, iniciativa y creatividad y el resultado o producto, es la modificación de algo.

³⁰ J. Hervada, *Ob. Cit.*, p. 59

El hombre al ser creado a imagen y semejanza de Dios, como espíritu inmortal, redimido por Cristo, de manera dinámica puede deteriorarse o desarrollarse para crecer a semejanza de Dios.

“ El hombre es un ser natural viviente superior, producto de la naturaleza y reintegrable a lo natural orgánico, sin residuo, creado por Dios y dotado de un alma que trasciende inmortalmente a lo natural orgánico”³¹.

El hombre, al ser libre y responsable, puede realizar el trabajo al servicio de otros seres libres, por su capacidad de elegir obrar bien y perfeccionarse a sí mismo día con día.

El trabajo humano debe siempre tener una finalidad para el desarrollo de las capacidades humanas, para la modificación perfecta de las cosas y para dar servicio mediato e inmediato a otras personas, todo esto a través de una relación del ser humano con las cosas, haciéndolas útiles para servir, además de tener un medio de santificación.

Dentro del trabajo humano, el hombre tiene la oportunidad de desarrollar las virtudes humanas, tales como, la tenacidad, el orden, el optimismo, la lealtad, la fortaleza, la sobriedad, la justicia, la generosidad, etc., así como el desarrollo de la capacidad de autodomínio y de servicio, ya sea un servicio de mejora, donde se respeta el destinatario del trabajo, en función de la mejora personal ajena en cuanto a un servicio cada vez mejor, como una insatisfacción del nivel alcanzado en la aptitud y actitud de mejora.

El trabajo humano, debe realizarse a través de la manipulación de las cosas para mejorarlas por medio de la óptima utilización de los recursos materiales para la realización de los servicios, enfatizando la aptitud de mejora en

³¹ Gómez- Peréz Rafael, *Represión y Libertad*, p. 12

un trabajo bien hecho, con competencia profesional, dedicación y perfeccionamiento continuo.

La mejora en las personas, es en la realización de su trabajo, en su planeación, ejecución y evaluación, en la mejora ajena a través del trabajo, así mismo, en los aspectos técnicos y en los aspectos humanos en cuanto relación y servicio humano.

3.1.3. MOTIVOS

En el trabajo humano, también influyen las condiciones en las que el trabajo se realiza y desde la perspectiva de quien lo realiza. Las limitaciones personales tales como la desorientación profesional, la incompetencia profesional, la falta de ilusión profesional, la perseverancia, la ausencia de afán de servicio, la desconfianza, la tendencia de no hacer, la rutina; y las limitaciones ambientales, las cuales recaen en manos de quienes dirigen a las organizaciones, influyen en la realización del trabajo humano.

Deben entonces existir motivos que muevan al ser humano a realizar algo de manera concreta, encontrar un motivo, es descubrir un valor, entonces, el trabajo es un motivo en sí mismo.

“ La santificación del trabajo exige perfección humana del trabajo mismo, su perfección objetiva, la seriedad de su realización”³².

Una parte de la perfección humana se desarrolla por medio del trabajo, y éste por medio de motivos que consisten en descubrir valores, al aceptar un valor, tener preferencia por un valor y tener compromiso hacia dicho valor.

³² P. Rodríguez, *La Vocación Cristiana*, p. 110

Por valor, se entiende como una realidad posibilitante o necesitante o como múltiples especificaciones del bien.

Los valores que perfeccionan al hombre parten de Dios, se desean en cuanto se posee y por lo tanto se convierten en motivos que realimentan el crecimiento de los valores en contravalores, que es la ausencia del valor o abuso de la libertad humana, para el desempeño del trabajo.

3.1.4 LA LIBERTAD

El trabajo es ocasión y medio para desarrollar la libertad.

La libertad, según Oliveros F. Otero "Es una energía interior ontológica que realiza una actividad que rompe el estrecho círculo de la individualidad y se abre a una relación con la totalidad de todos los seres, mediante la capacidad de decidir y realizar lo decidido"³³. En éste concepto de libertad, se tiene presente que el hombre tiene dominio sobre sí mismo.

Mediante las actividades, nos abrimos a las relaciones de dominio sobre las cosas y comunicación respecto a las personas.

"Tenemos la capacidad de abrimos a las cosas y a las personas, pero esa capacidad la podemos dejar reducida al mínimo o desarrollarla al máximo"³⁴.

Así que la manipulación de las cosas y las relaciones con las personas, no debe ser de manera superficial, " Todo saber libera, pero solo el saber verdadero libera plenamente, sobre todo el saber del hombre y su destino"³⁵.

³³ Oliveros F. Otero, *Realización Personal en el Trabajo*, p. 66

³⁴ R. Alvira, *Qué es la Libertad*, p. 38

³⁵ Ibidem

No sólo se debe limitar a conocer, sino que también se debe querer para mejorar, ya que la libertad se fundamenta en el saber y en el amor.

Dentro de la libertad interviene el autodomínio para dar un mejor servicio, así que el trabajo además de ser una actividad que nos abre a relacionarnos, también es un medio de autodomínio, para servir mediante el dominio de las cosas.

El hombre tiene la libertad presente como la capacidad de elegir los medios necesarios para desarrollar su fin personal.

El ser humano debe tener metas en la vida para tener la posibilidad de crecimiento, a través, de la elección entre determinados bienes, mediante un compromiso de amor; así, el ejercicio de la libertad ayudará a desarrollar otras habilidades del hombre, que en especial en el trabajo, serían: la capacidad de elección, de aceptación, decisión, autodomínio, servicio, autonomía, responsabilidad, iniciativa, soltura, hacer y trascender.

Con cada elección que se realiza, se crean dependencias, pero se debe tratar que esas dependencias no sean vicios, sino medios de crecimiento personal, y como el hombre tiene que trabajar, debe aprovechar ese medio y ocasión para desarrollar sus capacidades humanas relacionadas con su libertad, por medio del conocimiento de uno mismo por medio de la aceptación y la mejora para promover la libertad propia y la ajena.

Se debe tener presente el estilo personal de cada individuo para realizar su trabajo, es decir, estudiar, sus habilidades y aptitudes, teniendo presente que sólo las actividades humanas que tengan como finalidad servir, serán consideradas como trabajo, y las que se caracterizan por su afán de dominio, son simplemente formas patológicas del trabajo.

Ciertas personas tienen más capacidad de trabajar de forma autónoma que participativa, pero ningún extremo es bueno, así que se debe buscar un equilibrio en estas formas de trabajo, para evitar que el trabajo se vea afectado por el individuo o por prejuicios. No se trata de cambiar el estilo, sino de mejorarlo.

El trabajo humano además, implica el ejercicio de las virtudes, tales como:

Se dice que "Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos."³⁶

- ◊ Generosidad
- ◊ Orden
- ◊ Perseverancia
- ◊ Fortaleza
- ◊ Sobriedad
- ◊ Justicia
- ◊ Otras

Siendo las prioritarias:

◊ Laboriosidad que implica la obligación de trabajar, pero no se limita al propio sustento, sino referida al proceso educativo de servir

◊ Sinceridad, es otra virtud que se desarrolla en el trabajo; se refiere a la sinceridad con uno mismo ante los motivos y objetivos del trabajo, y ante la cantidad y calidad del mismo, para ayudar a mejorar a los demás y a sí mismo, al no ocultar las limitaciones personales, ni la lucha para superarlas.

³⁶ Audirac Camarena Carlos Augusto, et.al, *ABC del Desarrollo Organizacional*, p.31

◊ Justicia, al no perjudicar a los demás a través de un trabajo mal hecho, la justicia siempre exige un mejor servicio.

◊ Tenacidad, para perseverar en lo que se quiere lograr, siendo fiel a algo valiosos en cuyo logro una persona se compromete libremente hasta en las cosas más pequeñas.

Una de las virtudes más importantes que debe desarrollarse a través del trabajo es, *el sentido del trabajo*, ya que si alguien ni encuentra él porque y para que de sus esfuerzos, poco podrá hacer para ayudar a los demás, si en un principio, su trabajo no le sirve primero a sí mismo.

Como se ve, el trabajo es un complemento de la vida humana, que debe ser un medio de superación personal, donde el hombre, a través de su autodominio, libertad y responsabilidad, puede desarrollarse al mismo tiempo, que sirve a otras personas en su superación.

Las limitaciones personales de no saber, no tener, y no ser, pueden ser mejoradas, siempre y cuando, los mandos administrativos mejoren las limitaciones ambientales, que impiden el adecuado desarrollo del trabajo, no sólo a través de enumeración de limitaciones, sino también, a través de la contribución para eliminar dichas limitaciones.

Crear un clima de confianza, puede contribuir, previendo lo que se espera de la propia conducta y de la conducta ajena para cargar de optimismo la relación humana, basada en cualidades personales ejercitadas y en las posibilidades de mejora.

“ La confianza, que es una manifestación de amor, esta relacionada con la apertura³⁷ con la alegría y con la serenidad del espíritu que lleva a la comunión de las cosas, con los hombres y con Dios³⁸ .

Para confiar es necesario desarrollar la sobriedad, la fortaleza y la paciencia, en especial ésta última, ya que el hombre debe aprender a vivir el tiempo que le toca, debe dar tiempo a todo.

Las personas deben tener conocimientos necesarios para realizar su trabajo, así mismo, con las habilidades, actitudes y aptitudes, para modificar el modo habitual de percibir y de reaccionar frente a los acontecimientos y ante las personas que les ha venido indicando sus limitaciones de autodominio y de servicio

3.2 MOTIVACION

Al hablar de trabajo como parte de la vida del hombre, resulta necesario recordar que es un problema social y económico, lo cual provoca que hoy en día sea estudiado con mayor intensidad y profundidad, ya que este determina el comportamiento del ser humano ante diversas circunstancias.

Para la realización de un trabajo es necesario que el individuo se establezca metas y realice todo el esfuerzo necesario para alcanzarlas. Las empresas tienen la responsabilidad social de dar oportunidad y contribuir al perfeccionamiento de los individuos que las integran, estas encontrándose inmersas en el sistema económico, deben buscar satisfacer las necesidades materiales y legítimas de la comunidad, a través de la disponibilidad de recursos y el uso de una tecnología adecuada.

³⁷ Baptista Torelló Joan, *Psicología abierta*, p. 17

³⁸ *Ibidem*, p. 20

En sentido social, el crecimiento económico es considerado como un medio para el desarrollo de la personalidad humana, produciendo que en el ámbito individual sea creado un estándar de vida adecuado con oportunidades de educación, realización y competencia personal. A través de esto, el individuo podrá adquirir seguridad y respeto a su dignidad humana, así como, la posibilidad de su desarrollo.

Ante esta perspectiva, la motivación, es un proceso complejo que favorece la decisión de una persona o grupo para actuar de determinada forma, es decir, los mueve a exhibir un comportamiento determinado.

Empresarialmente hablando, la motivación funciona como el corazón de la alta dirección, ya que el administrador tiene la responsabilidad de conocer que es lo que mueve a las personas para actuar como lo hacen, así como, utilizar las motivaciones que considere necesarias para implementar la acción de los trabajadores, incrementar su satisfacción y productividad.

3.2.1 MODELOS

Resulta indispensable que cualquier modelo de motivación responda básicamente a dos cuestionamientos:

1. ¿Cuál es el proceso motivacional?
2. ¿Cuál es el contenido motivacional?

1. PROCESO MOTIVACIONAL

El modelo más influyente para el proceso motivacional se llama teoría de la expectativa, la cual supone que los empleados tratan de maximizar su satisfacción esperada en cualquier situación, por lo cual, los individuos se consideran como sujetos racionales, los cuales buscan incrementar su propio autointerés. Sin

embargo, debido a las incertidumbres del entorno, el individuo solo busca maximizar la satisfacción. Esta teoría es conocida también como teoría cognoscitiva, porque "supone que las personas dirigen conscientemente su comportamiento en una forma que conduzca a la satisfacción."³⁹

Se refiere a las percepciones que tiene el individuo respecto a la habilidad para generar un comportamiento determinado, esta teoría se diferencia de las demás, porque en ella el individuo involucra su consciente para incrementar su satisfacción.

2. CONTENIDO MOTIVACIONAL

Se refiere básicamente a las recompensas que el individuo recibe como recompensa por haber efectuado algún comportamiento determinado, es decir el resultado obtenido por haber realizado alguna acción.

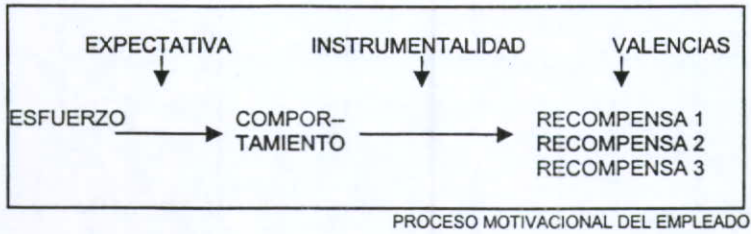
Ante las consecuencias de una acción el individuo normalmente considera dos factores:

1. La probabilidad de que ocurran ciertas recompensas si el comportamiento se repite, las cuales son llamadas percepciones de instrumentalidad.

2. La deseabilidad que el individuo sienta ante las recompensas potenciales de su comportamiento, si son positivas, negativas o neutras; las cuales son llamadas también percepciones de la valencia.

La percepción de la expectativa, instrumentalidad y valencia son combinadas para influir en la motivación del individuo, tal como es mostrado en el siguiente cuadro:

³⁹ G. Heneman III, *Administración de los Recursos Humanos y Personal*, p.77

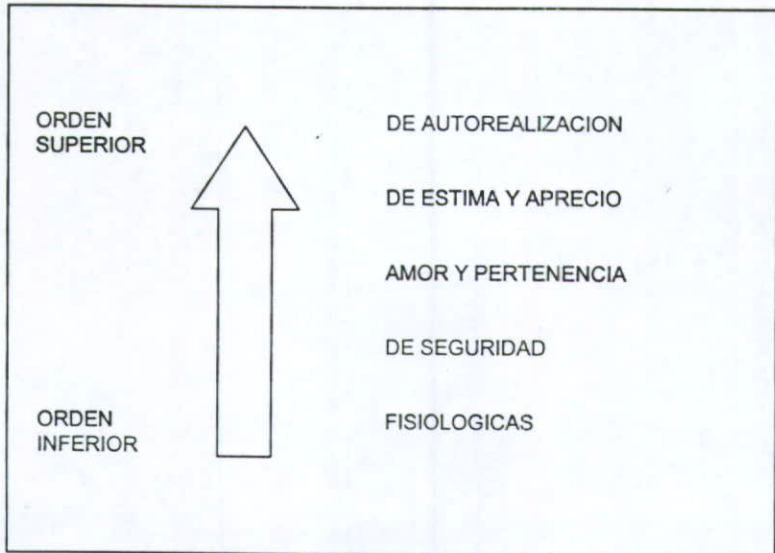


Un individuo es motivado a efectuar un comportamiento si se cree capaz de alcanzar ese desempeño (expectativa), si encuentra recompensas positivas (valencias) y si cree que su comportamiento podrá otorgarle recompensas (instrumentalidad); si no se realiza alguna de estas tres condiciones, es entonces cuando surge una deficiencia de motivación

El contenido motivacional, es conocido también como una necesidad del individuo, es decir, la sensación que un individuo tiene al existir una carencia, ante esta situación surgen las siguiente teorías:

TEORIA DE MASLOW

Abraham Maslow propone una teoría en la que sugiere que los individuos pueden experimentar cinco categorías de necesidades, las cuales son mostradas en lo que él definió como la Jerarquía de necesidades que a continuación se presenta:



Según este modelo una persona busca satisfacer inicialmente las necesidades de orden inferior, y cuando estas están satisfechas, es cuando el individuo sube por la jerarquía para satisfacer las necesidades de orden superior.

1. *Necesidades fisiológicas*: Motivan directamente al ser humano, son consideradas como las más importantes a satisfacer: estas son el hambre, la sed, el respirar, etc. Este tipo de necesidades son las que dominan al individuo, es decir, mientras estas no se encuentren satisfechas, todas las demás serán inoperantes.

2.*Necesidades de Seguridad*: Se refieren a todo aquello que resguarda a la vida humana, la seguridad es una condición indispensable para la salud mental del individuo.

3.*Necesidades de Amor y Pertenencia*: En la organización se refieren a la amistad, comunicación e identificación entre las personas, así como la de pertenencia y aceptación en los grupos de trabajo.

4.*Necesidades de Estima y Afecto*: Se refiere al reconocimiento de la propia capacidad, del logro y del propio respeto que siente la persona, además, de los deseos de que otros le otorguen prestigio y reconocimiento.

5.*Necesidades de Autorealización*: Son las más difíciles de satisfacer; se refieren a la realización de las propias potencialidades, a alcanzar un desarrollo en los ámbitos que el individuo desea, es decir lograr la creatividad deseada. Motiva actividades intelectuales así como la apreciación de la belleza y la creación artística.

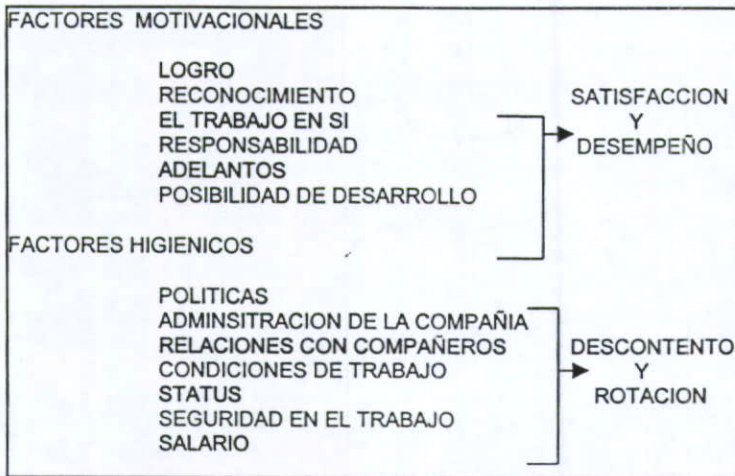
Según Maslow las necesidades satisfechas ya no son de importancia, ante esta situación se considera que las necesidades van cambiando con el tiempo. A continuación son definidas cada una de las necesidades.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Para Herzberg la motivación depende de dos factores separados:

1.*Factores Higiénicos*: Son todas aquellas condiciones que rodean al trabajador cuando realiza sus actividades, tales como: el ambiente laboral, el clima, el salario, las políticas, la supervisión, etc.

2. **Factores Motivacionales:** Tienen que ver directamente con el trabajo, tales como: la responsabilidad, la libertad de decisión, utilización de habilidades, etc.



Según este autor, los factores motivacionales que tienen que ver con el desempeño del trabajo son más importantes para la motivación que los factores higiénicos que tienen que ver con las condiciones que rodean el trabajo

TEORIAS CAUSALES

Norman R.F. Maier y Herold J. Leavitt crearon una teoría que postula que toda la conducta siempre es causada por los estímulos que actúan sobre el individuo.

Maier dice que "un estímulo sobre un organismo es causa de la conducta de este, la cual es expresada en una realización."⁴⁰ Los estímulos pueden venir de cualquier parte como son: el medio ambiente de trabajo, las personas que interaccionan entre sí, etc. Este autor considera que la conducta incluye

⁴⁰ Soria Murillo Victor, *Relaciones humanas, Teorías y Casos*, p.234.

actividades físicas, reacciones emocionales y el pensamiento; además, supone que el estímulo influye en el organismo, el cual considera la naturaleza del estímulo y la situación en la cual se está recibiendo, es decir las condiciones en las que el individuo se encuentra al momento de recibir el estímulo.

Por otro lado Leavitt supone que no existe un comportamiento autoiniciado, ya que resulta indispensable que exista un estímulo para causar un efecto en la conducta, para él, el comportamiento tiene tres supuestos interrelacionados bajo los cuales puede ser analizado, estos son: La causa, la motivación y la dirección hacia el objetivo.

Ambos afirman que el incentivo resulta ser una necesidad insatisfecha que crea una inestabilidad en el individuo, la cual desaparece al momento en que es satisfecha. Aceptan que tanto la constitución del individuo como la situación influyen para la reacción que estos adoptaran ante el estímulo.

Esta teoría implica que la conducta está orientada hacia una meta y objetivo, como satisfacer una necesidad y volver a un estado de equilibrio.

TEORIAS DE LA FUERZA

Esta teoría afirma que la fuerza es anterior al incentivo y que proviene del propio organismo, provocando de esta manera un estímulo interno hacia el incentivo. Supone también que el medio ambiente influye al crear fuerzas adquiridas que son llamadas aprendidas, y también fisiológicas que son conocidas como fuerzas básicas causando que ambas sean la fuente de la motivación. Es necesario recalcar que esta teoría señala que los hábitos son también motivantes de la conducta.

Al igual que las teorías causales supone que la conducta esta orientada a un objetivo, pero la dirección se dará por la selección de la fuerza más importante.

TEORIAS COGNOSCITIVAS

Llamadas también teorías desarrollistas ya que el aprendizaje de hechos y experiencias pasadas determinan el comportamiento del individuo. Supone que el conocimiento regula la conducta, la cual es dirigida hacia la satisfacción de necesidades.

El nivel de aspiración que origina las expectativas de éxito e interviene en la fijación de metas impulsa al individuo al logro de sus objetivos. El equilibrio del individuo se da en función del ajuste del nivel de aspiración a la realidad.

TEORIA DE LA ASOCIACION AFECTIVA

Esta teoría sostiene que el individuo es motivado cuando relaciona una situación presente con un motivo o afecto pasado. La persona adquiere factores a través de su organismo así como de la percepción y adaptación de los mismos a su medio ambiente. Algunos de los motivos considerados como los más importantes son los de afiliación que es cuando las personas desean mas contactos sociales y amistades y el de realización que se refiere a lograr objetivos económicos más elevados.

Las teorías causales y de fuerza son consideradas como reactivas, ya que en ellas el individuo reacciona conductualmente a estímulos, incentivos y fuerzas, ya sean internos o externos.

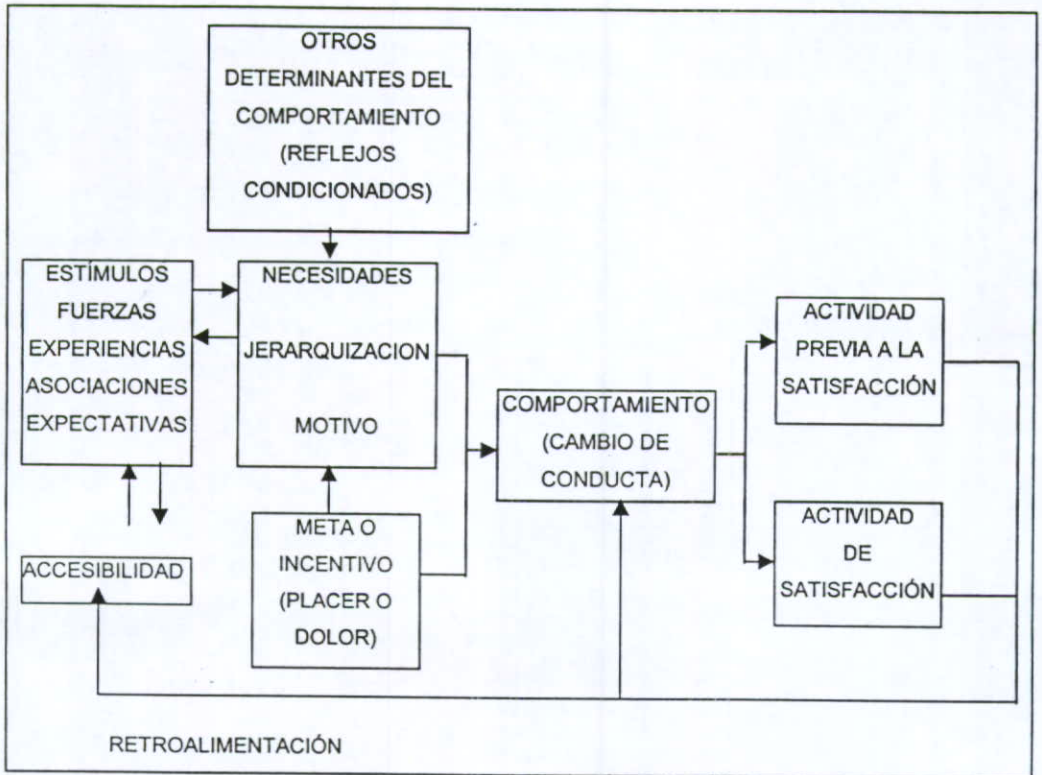
Por otro lado las teorías cognoscitivas y de asociación afectiva son consideradas como psicológicas, siendo que la primera tiene un enfoque más

racionalista y la segunda introduce elementos más explicativos de la conducta que otras no tienen como podrían ser el placer y el dolor.

En consecuencia de la fusión de las teorías anteriormente mencionadas surge un modelo conceptual para el análisis motivacional, sin embargo resulta necesario mencionar que la parte central se encuentra formada por la Jerarquía de Necesidades de Maslow.

El modelo consta básicamente de dos partes; la secuencia motivacional que da lugar al comportamiento y la jerarquización de necesidades y su impacto en el esfuerzo de trabajo.

En el siguiente esquema se muestra como las necesidades se encuentran determinadas por estímulos, fuerzas, experiencias, asociaciones y expectativas según las teorías ya mencionadas.



SECUENCIA MOTIVACIONAL

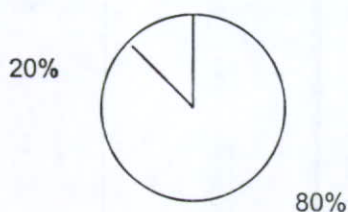
La accesibilidad actúa como una variable dependiente de los incentivos que el individuo pueda llegar a recibir ante un comportamiento determinado, así como la necesidad fisiológica impulsa al incentivo originando un nuevo comportamiento, es decir un cambio conductual. Para el cambio conductual es necesario que exista una actividad previa a la satisfacción de la necesidad y la satisfacción misma.

Al alcanzar el incentivo buscado se obtiene la satisfacción desactivando la necesidad por medio de la información que es recibida a través de la retroalimentación.

3.2.3 FRUSTRACIÓN

Al hablar de necesidades es necesario distinguir que el hombre es la única especie que nunca satisface sus necesidades al 100%, pero depende del grado de realización de cada uno de los rubros de sus necesidades, el grado de frustración que sienta, es decir, de la insatisfacción que se produzca.

“El siguiente cuadro muestra las manifestaciones de agresión y depresión causadas por la frustración”⁴¹



La frustración humana deriva de necesidades insatisfechas generando sentimientos y conductas agresivas o depresivas.

El esquema señala de manera de ejemplo un 20% de insatisfacción y un 80% de necesidades satisfechas, mismas que no generan frustración. Dentro del 20% de insatisfacción, se obtiene como resultado un estado de frustración que se divide en:

1. Agresión: Manifestándose con destrucción, no-compromiso, crítica, sabotaje y actitud de lucha.

⁴¹ Alfonso Siliceo Aguilar, *Liderazgo para la productividad en México*, p. 42

2. Depresión: La cual se manifiesta con inactividad, desvitalización, desesperanza, inseguridad e improductividad.

La psicología profunda, así como los modelos de la psicología humana actual coinciden en el hecho de que el problema de la frustración puede resolverse de dos maneras únicamente:

1) Evitar la insatisfacción de las necesidades motivacionales del hombre hasta donde sea posible.

2) El manejo mismo de la frustración una vez que ésta se apodera del hombre.

Esto quiere decir que el ser humano para poder manejar exitosamente sus niveles de frustración deberá primero que nada, aceptar ésta, tomar conciencia de la experiencia vivida y fortalecer su "yo", buscando con ello el mínimo desequilibrio psicoafectivo derivado de los sentimientos de frustración que vivió.

"El grado de frustración del hombre, entiéndase; obrero, empleado y ejecutivo, guarda relación directa y es causa generadora inmediata de su productividad laboral. El ser humano frustrado no es productivo."⁴²

Entonces, en la calidad de vida en el trabajo intervienen todos los elementos que motivan a la persona a vivir, tales como la familia, los anhelos personales, la participación y aceptación en grupos de trabajo, de entretenimiento, de amigos, organizacionales y sociales, que lo motivan a utilizar sus actitudes, sentimientos y comportamientos, para su propia realización personal y laboral de manera productiva, que lo ayude a identificarse con la tarea, con el contexto físico,

⁴² Alfonso Siliceo Aguilar, *Liderazgo para la productividad en México*, p 43

el ambiente social, la infraestructura de comunicación organizacional, los modelos educativos y cubrir los parámetros de evaluación y diagnóstico.

3.2.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN HUMANA

Para aumentar la calidad de vida en el trabajo, por medio de la satisfacción de las necesidades básicas del hombre, se deben distinguir los tipos de motivación humana que existen:

A) Intrínseca, consiste en la actitud interna del trabajador frente a las actividades que ejecuta, se realizan por propio convencimiento de la persona, al considerar el valor de su trabajo.

B) Extrínseca, provocada por la remuneración que satisface las necesidades del trabajador, proviene de los estímulos externos u objetos con el que el sujeto este en contacto en el medio ambiente donde vive, el cual lo esta empujando o atrayendo para que la persona actúe de determinada manera

C) Concomitante, consta de las condiciones materiales y ambientales de los compañeros y mando medios y suplementos que acompañan el proceso del trabajo.

En la Administración Pública, existe muy poca conciencia sobre los efectos que la frustración causa en sus empleados; el compromiso de los trabajadores se debe dar con conciencia libre, en donde la actividad básica de creación y trascendencia del yo interno, tenga que ver con la actividad y sus resultados.

Los tipos de motivaciones, nunca van separadas una de la otra, ya que la sola satisfacción extrínseca no satisface las emociones internas y viceversa.

Cabe aclarar que para que el ser humano logre los resultados deseados por la empresa no solo basta con crearle un proyecto de vida y trabajo, es necesario tener una visión mas amplia y contar con la habilidad de identificar que es lo que necesita cada persona para sentirse con la disposición, energía y entusiasmo de hacer las cosas de la manera planeada y obtener resultados efectivos a la organización.

La motivación, es entonces, junto con el plan de vida y carrera, el medio mas efectivo que permita al ser humano la realización personal y profesional plena, es por eso que todas las empresas deben darle un valor sumamente trascendente, si es que quieren que las personas permanezcan y se desarrollen.

Con lo anterior solo queremos resaltar la importancia que tiene, que la alta dirección encuentre medios que le permitan a sus trabajadores alcanzar el desarrollo personal a través de su desarrollo profesional, con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa se ha fijado. Dentro de las empresas que pertenecen a la Administración Publica, hablando particularmente de SEDESOL, resulta indispensable crear un plan de desarrollo y motivación al personal, ya que como se ha mencionado, los incentivos económicos forman la parte vital de la motivación y en este caso la Secretaria cuenta con un presupuesto limitado que le impide la utilización de este tipo de motivadores, ante esto surge la propuesta de crear un plan de vida y carrera para los trabajadores.

La motivación va muy ligada a la satisfacción de necesidades ya mencionadas y particularmente al ámbito de desarrollo personal, sólo nos queda aclarar que para que se logre una mayor productividad, los administradores de las dependencias gubernamentales, deben considerar los tipos de motivación existentes, ya que el sólo pago de una retribución por algún servicio prestado, la capacitación, la entrega de diplomas por resultados alcanzados o un lugar limpio para trabajar no garantiza que el trabajador este satisfecho, lo cual nos lleva a la ilación de todos los motivadores ya mencionados.

CAPÍTULO IV
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La Administración Pública en México, debe modernizarse, esto se logrará únicamente a través del cambio; en la actualidad, nada es estático, todo esta en constante cambio, por lo cual tanto empresas publicas, como privadas deben estar preparadas para adaptarse a las nuevas situaciones.

"Existen algunos rasgos característicos de la Administración Pública:

1. Estructura compleja y procedimientos variados
2. Dificultad para la coordinación de decisiones
3. Participación de gran cantidad de personas
4. Alto grado de interrelación de grupos
5. Interdependencia de diversos elementos del sector público
6. Diversos centros de autoridad con capacidad legal para tomar decisiones
7. El Estado no tiene ganancias
8. Los incentivos de la Administración Pública no son de carácter lucrativo
9. La Administración Pública esta sujeta a reglamentaciones y disposiciones legales
10. La reglamentación y la legalidad tiene, entre otros propósitos, el control sobre el ejercicio del poder.

11.La Administración Pública recibe influencia de la situación internacional.⁴³

El desenvolvimiento de México, requiere de una Administración Pública orientada al servicio, cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de funcionamiento.

Para el buen funcionamiento deben establecerse una serie de valores, actitudes y clima organizacional, dentro de un marco educativo cultural, de acuerdo a la misión y a los objetivos que esta dependencia pretenda realizar. Es por ello, que se debe efectuar un proceso de cambio, donde se permita a todos los miembros de la organización, empaparse de los conocimientos necesarios para adoptar dichos valores y actitudes que conlleven a la formación de un clima organizacional óptimo de trabajo, aunque el proceso de cambio se realice de modo coercitivo, por ser impuesto desde la alta gerencia, para sacar adelante los procesos y las actividades que han encontrado obstáculos en la falta de tiempo para una participación extensa y en la falta de soporte para cambios radicales, los cuales son vitales para que la organización sobreviva y cumpla su misión básica, y a los que los mismos grupos interesados se oponen.

4.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El enfoque de estudio para realizar el cambio, que se le da a SEDESOL es el de humano - relacionista, el cual, es de relaciones humanas; el trabajo es la actividad más relevante del hombre, se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores, se estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual, se conoce al trabajador con sus inquietudes y

⁴³ Enrique Prego Mendoza, *Administración de Personal Gubernamental*, p.13

aspiraciones dentro y fuera de la empresa, y de tratarlo mejor y comprenderlo, analizando los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras.

El cambio se realiza a través de una estrategia organizacional conocida como desarrollo organizacional. Esta estrategia tiene varias definiciones, que tienen en común los siguientes argumentos:

Es una estrategia educativa de largo alcance, que se centra en valores, actitudes, técnicas, procesos, relaciones y clima organizacional, administrado desde la alta gerencia, basado en las ciencias del comportamiento, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización, según las exigencias del medio exterior y/o interior que las condiciona, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado.

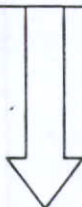
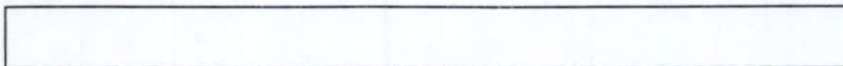
"Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente, empleando los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante".⁴⁴

⁴⁴ Carlos Augusto Audirac Camarena et. Al., "ABC del desarrollo organizacional", p17

ORGANIZACIÓN

Clima de colaboración entre el agente de cambio y componentes del sistema cliente

AGENTE DE CAMBIO



Estrategía
Educativa
Adoptada

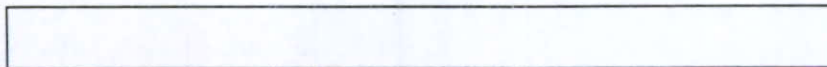
EL HOMBRE

Relaciones
Valores
Actitudes
Clima organizacional



Cambio
Planeado de la
Organización

CLIENTE



⁴⁵ Carlos Augusto Audirac Camarena et. al., "ABC del desarrollo organizacional" p. 31

4.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SUJETO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SEDESOL, delegación Jalisco, como empresa pública, pertenece al estado y su finalidad consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad a través de un proceso centralizado al ejecutivo federal, pero además de las características ya mencionadas, no existe otra diferencia con las demás empresas, que le impidan preocuparse por cumplir con los diferentes objetivos que una organización debe tener.

Como organización, SEDESOL, es un proceso estructurado, donde el personal interactúa para alcanzar objetivos en común, y como empresa, SEDESOL, es una unidad económico-social, que trabaja con capital, trabajo y dirección, los cuales, se coordinan para lograr un producto o servicio que satisface los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa, y los elementos que la conforman, son: Edificios, maquinaria, equipo, materia prima, dinero, hombres y sistemas, con la finalidad de generar un valor económico, tener continuidad en el tiempo, y de lograr el desarrollo de las personas que la componen.

Todas las organizaciones tienen en común que incluyen personas, que interactúan con otras, de manera ordenada o descrita por medio de cierta clase de estructura. Todas estas personas, tienen objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y esperan que su participación en la organización les ayude a alcanzar sus objetivos, por lo cual las interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con los objetivos personales.

Es por medio del desarrollo organizacional, que se pretende hacer de SEDESOL una organización exitosa, con las siguientes características:

1. Inclínate por la acción; reducir la meditación y el estudio, a través del aprendizaje en la acción y documentación del proceso.
2. Permanecer cerca del usuario, con un sistema cliente interno – externo y con actitud de servicio.
3. Autonomía e iniciativa, dentro del modelo organizacional que tenga.
4. Productividad a través de la gente, no necesariamente con la mejor tecnología.
5. Manos de la obra impulsando valores, no predicar, dar ejemplo. Actuar los valores.
6. Apegarse a la labor. Zapatero a tus zapatos. Ser excelente en lo que se hace.
7. Forma simple, staff reducido. Simplificar lo más posible la administración y no llenarse de tantos niveles en la estructura.
8. Calidad simultánea de amplitud y rigurosidad. Se puede intervenir en forma general. Una vez tomada la decisión hay que seguirla, sino, no se sabe dónde estuvo el éxito o el fracaso.⁴⁶

4.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El objetivo general del Desarrollo Organizacional, dentro de SEDESOL, es:

Identificar la importancia del cambio hacia una cultura de servicio, por medio del establecimiento y definición de estrategias que implementen y elaboren proyectos, dentro de un programa de Modernización y Desarrollo Administrativo del sector social, para aumentar la satisfacción, tanto del cliente interno, como del externo, sobre la misión que SEDESOL pretende alcanzar.

Los objetivos específicos del desarrollo organizacional dentro de SEDESOL, son:

⁴⁶ Carlos Augusto Audirac Camarena et. al., "ABC del desarrollo organizacional" p. 39

◊ Iniciar el proceso de transformación de SEDESOL hacia una organización de alto rendimiento, orientada a cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios, por medio del desarrollo de un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.

◊ Preparar a la organización para dar respuesta a los requerimientos al Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Modernización de la Administración Pública, por medio del desarrollo del personal y de la utilización óptima de los recursos materiales y económicos, para hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales.

◊ Proporcionar las bases para lograr la transformación organizacional de la Secretaría hacia una dependencia de servicio público eficiente, eficaz y orientada a resultados, mediante una ideología de servicio, preparar al personal para que utilice las herramientas necesarias para la realización de su trabajo, y así avanzar hacia la colaboración y la competencia positiva entre las unidades interdependientes.

◊ Definir y establecer un modelo de administración para la calidad total que incorpore al servicio público tecnología administrativa que logre una organización orientada a la excelencia del servicio y la productividad, por medio de mecanismos de mejoramiento continuo, donde se aumente el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización para crear condiciones donde el conflicto se maneje de manera adecuada con fuentes de información sólidas.

◊ Ofrecer elementos técnicos y administrativos que den bases racionales de negociación ante las entidades normativas en materia de recortes presupuestales y de personal.

◊ Iniciar modificaciones en la cultura de servicio público que induzcan cambios en las actitudes hacia el trabajo y hacia la propia organización y mejore nuestras aptitudes para desempeñar las tareas encomendadas, al aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución y al mismo tiempo incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.

◊ Lograr que la Secretaría se convierta en un eficiente órgano del ejecutivo que cumpla de manera óptima sus funciones y responsabilidades y apoye el logro de los objetivos nacionales de desarrollo económico y bienestar social, por medio de la creación de actividades donde la actividad de un puesto asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y en la habilidad.

◊ Lograr el fortalecimiento del control interno en todas las áreas de la Secretaría, a través de la capacitación del personal y del reforzamiento de la responsabilidad de cada servidor público tiene respecto al mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las personas a su cargo, por medio del aumento de apertura en las comunicaciones laterales, verticales y diagonales

4.4 PLANEACION ESTRATEGICA DEL D.O.

4.4.1 LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO

La razón de la planeación del cambio hacia la modernización, se basa, en estar preparados ante la incertidumbre del futuro, ante la complejidad social que se presenta por los radicales cambios por los que están pasando todas las naciones y ante la falta de recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad, todo esto, para mejorar la organización de SEDESOL, y poder dar respuesta a preguntas básicas, como:

- ◊ ¿ Cómo ha sido la toma de decisiones en los últimos años?
- ◊ ¿ Qué necesidades sociales realmente se pueden cubrir?
- ◊ ¿ Hacia donde debe girar la modernización de SEDESOL?

Con lo cual, se pueden determinar los elementos indispensables para el cambio, tales como:

- ◊ Inversión
- ◊ Capacitación
- ◊ Mejora de Procedimientos
- ◊ Cultura de Servicio

Todo, con la finalidad de dar un valor agregado a SEDESOL, por medio de estándares de calidad, que partan desde los mandos superiores, al crear sistemas óptimos de inversión, mejores estructuras de organización en el trabajo, liderazgo en el manejo de los recursos, tanto materiales, como humanos, y con ello aumentar el empeño del personal en su trabajo, y así, crear confianza en la Ciudadanía, por medio de la **eficiencia**, al tener el respeto de los grupos sociales, de la **honestidad**, alcanzar el apoyo de la población, a través de la **agilidad**, y por último, lograr el cumplimiento de las obligaciones, con un mejor manejo de la **economía** y una mayor **responsabilidad social**, valores esenciales para el cambio.

La Dirección del Cambio, se dirige entonces, hacia el rompimiento de un paradigma, que nos de la visión para cambiar la cultura que se vive dentro de SEDESOL y con ello la estructura organizacional, para fijar estrategias de liderazgo que nos ayuden a alcanzar la misión de SEDESOL.

Fases del Cambio:

- ◊ FASE I.- Preparación del Cambio.
- ◊ FASE II.- Planeación del Cambio.
- ◊ FASE III.- Diseño del Cambio.
- ◊ FASE IV.- Evaluación del Cambio.

Es de nuestro conocimiento, que cualquier base de cambio consiste en conocer cuales son las metas que se pretenden alcanzar, por ello, es necesario tener claro la misión y la visión de la organización en cuestión.

La misión es un enunciado corto que establece el Objetivo General de una organización, es la razón de existir de la misma. Se refiere al beneficio que se pretende alcanzar, y se puede definir contestando las siguientes preguntas:

- ◊ ¿ Quién soy?
- ◊ ¿ Qué hago?
- ◊ ¿ Para quién lo hago?
- ◊ ¿ Para qué lo hago?
- ◊ ¿ A través de qué lo hago?

La visión se puede definir contestando las siguientes preguntas:

- ◊ ¿ Cómo nos gustaría ser y como nos gustaría que nos describieran en el futuro?
- ◊ ¿ Cómo queremos que se exprese la población de nosotros en el futuro?
- ◊ ¿Cuál es nuestra cualidad única, lo que quisiéramos que nos distinguiera?

- ◊ ¿ Hacia dónde queremos cambiar?
- ◊ ¿ Cuáles son nuestros valores verdaderamente prioritarios?
- ◊ ¿ Qué es lo que México necesita que nuestra institución sea?

Considerando lo anterior la misión de SEDESOL, es:

Una dependencia de Gobierno Federal que formula y conduce la política social en materia de desarrollo urbano, vivienda, abasto social y superación de la pobreza, conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo con especial atención a la de escasos recursos para elevar su nivel de vida.

La visión sería:

Ser una dependencia del Gobierno Federal rectora de la política social y de la orientación de recursos presupuestarios que, coordinadamente con los tres ordenes de gobierno y organizaciones sociales, lleve a cabo la ejecución de los programas de inversión de corto, mediano y largo plazo, en materia de superación de la pobreza, vivienda, abasto, desarrollo urbano y regional; que tiendan a garantizar los mínimos de bienestar y lograr la igualdad de oportunidades para todos los mexicanos.

4.4.2. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995 -2000 EN EL SECTOR DE DESARROLLO SOCIAL

Este programa, tiene como finalidad, transformar a la administración publica federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.

Los subprogramas del PROMAP y sus objetivos, tienen como primordial finalidad, transformar la Administración Pública Federal, a través de la participación y atención ciudadana, que cree una cultura de servicio, tanto interna, como externa, de la descentralización y/o desconcentración administrativa, para lograr una organización ágil, esbelta y flexible, de la medición y evaluación de la gestión pública, para satisfacer las legítimas necesidades de la sociedad, y finalmente, de la creación de la dignificación, profesionalización y ética del servidor público, para combatir la corrupción y la impunidad con acciones de raíz.

Entonces, los objetivos del Programas de Modernización de Administración en SEDESOL, son:

- ◊ Capacitación
- ◊ Orientación hacia resultados
- ◊ Cultura de Servicio
- ◊ Delegación de Funciones
- ◊ Evaluación del Desempeño
- ◊ Estímulos
- ◊ Mejora Continua

El Objetivo General del PROMODEA es, iniciar el proceso de cambio en el sector desarrollo social hacia una organización orientada a cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios.

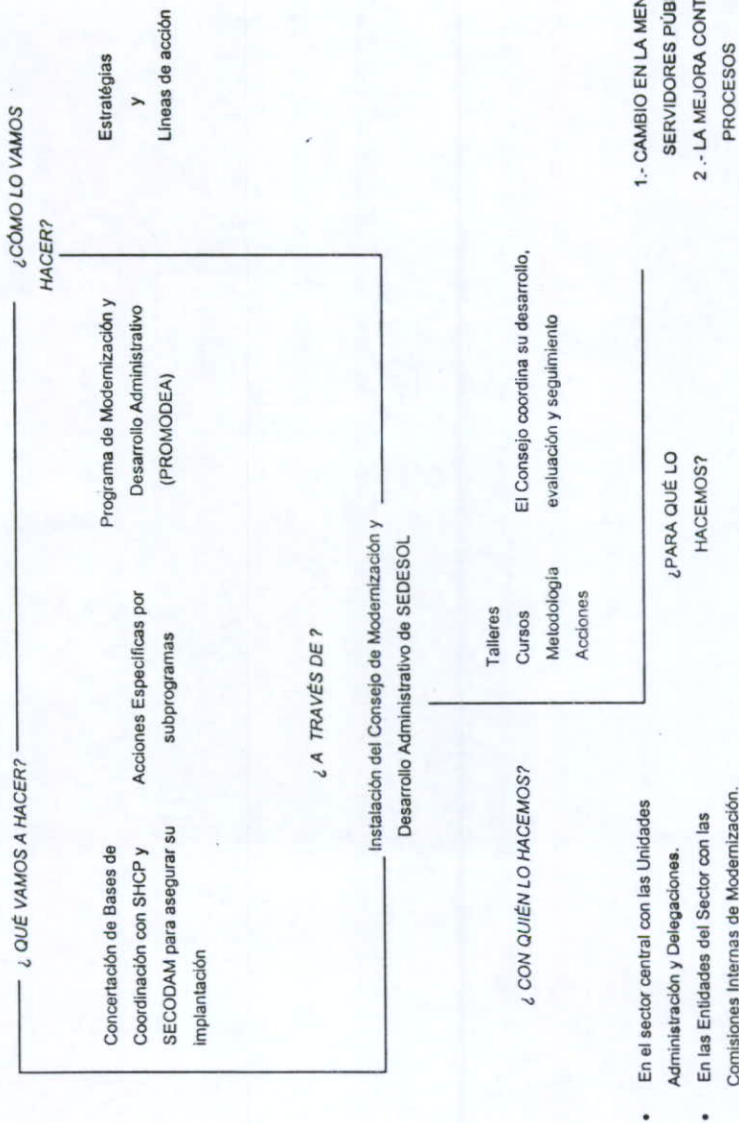
Los objetivos específicos son:

- ◊ Difundir el programa de modernización en el sector.
- ◊ Fomentar una cultura de servicio a través de la capacitación y sensibilización.

- ◊ Desarrollar instrumentos de autoevaluación.
- ◊ Simplificar procedimientos administrativos.
- ◊ Impulsar la integración de grupos de mejora.

PROCESO PARA LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR DESARROLLO SOCIAL

PROMAP



4.4.3 HERRAMIENTAS DE APOYO

Los estándares e indicadores de servicio se fijaran en los manuales de procedimientos, los cuales se difundirán con la finalidad de obtener y capturar información por medio de encuestas, las cuales formaran la ase para la revisión y corrección de manuales de procedimientos, en donde se fijaran los nuevos estándares de servicio.

El proceso de planeación estratégica responde a las siguientes preguntas:

♦ ¿Cómo lo mediremos?

METAS Especificación numérica de cuanto deseamos alcanzar.

INDICADORES Parámetros para evaluar el logro de los objetivos estratégicos.

♦ ¿Qué haremos?

PROYECTOS Son las acciones específicas para implementar las estrategias.

♦ ¿Cómo lo lograremos?

ESTRATEGIAS CLAVE La forma en que se logrará el propósito especificado en los objetivos que están expresados en los programas como estrategias o líneas de acción.

♦ ¿Qué nos proponemos lograr?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Los objetivos esenciales para el cumplimiento de la misión.

◆ **Lo que queremos ser**

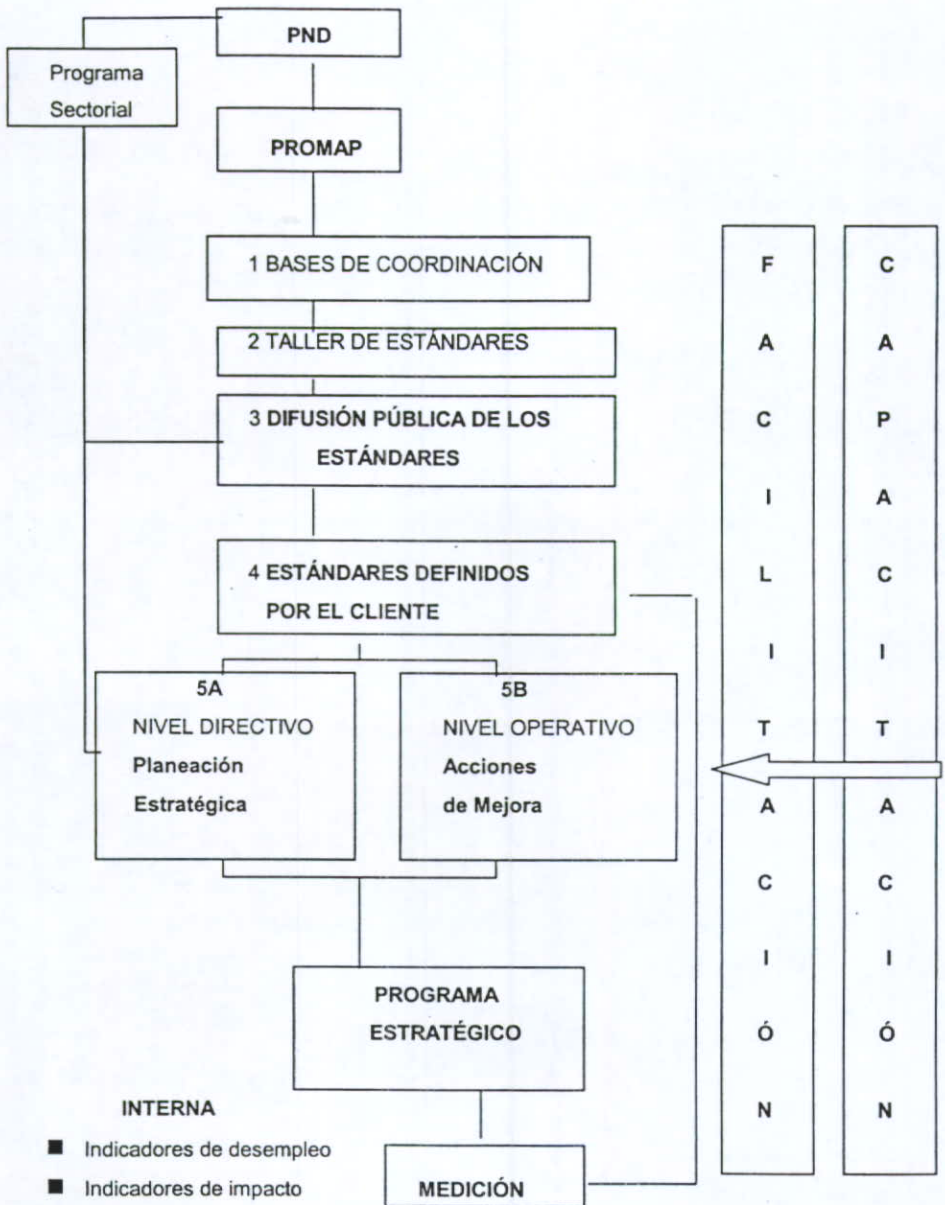
VISIÓN Descripción de un escenario futuro altamente deseado de la dirección general.

◆ **Nuestra tarea**

MISIÓN La misión es un enunciado corto que establece el objetivo general de la Dirección General, es la razón de existir de la misma, se refiere al beneficio que se pretende dar, sirve para definir las fronteras de responsabilidad y campo de especialización.

Con lo anterior se pretende implementar una cultura de medición, que premia la autoevaluación del trabajo por las unidades responsables en cuanto servicio, proyectos y/o procedimientos, a través de un proceso cíclico de evaluación donde se planea, se ejecuta, se miden resultados, se mejora y se vuelve a planear.

MODELO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL



INTERNA

- Indicadores de desempleo
- Indicadores de impacto
- Avances del proceso de cambio

EXTERNA

4.4.4 ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

Para la organización estratégica, existe un consejo de modernización y desarrollo administrativo, del cual se derivan:

◊ **La ejecución** a cargo de los facilitadores de las unidades administrativas, las comisiones internas de modernización en entidades, y por medio de estas, los comités de promoción de modernización. Tanto los facilitadores, como las comisiones y los comités, estarán encargados de formar los grupos de mejora continua, los cuales trabajaran de manera conjunta con los instructores internos del PROMODEA, a través de la capacitación.

◊ **La coordinación y el seguimiento** a cargo de Secretario Ejecutivo y Secretario Técnico, por medio de los instructores internos del PROMODEA, que trabajaran conjuntamente con los grupos de mejora continua.

◊ **La evaluación** a cargo de contraloría interna.

◊ **La asesoría** a cargo del SECODAM.

El proceso de coordinación interna se realizara por medio del suplente, los facilitadores de cada unidad administrativa, por instructores y grupos de mejora.

Los suplentes del consejo, coordinaran la implantación del programa de modernización en la unidad responsable.

El facilitador, implantara el programa de modernización en las áreas de la unidad responsable.

El instructor, sensibilizara y capacitara a los grupos de mejora continua en la unidad responsable.

Los Secretarios ejecutivo y técnico, serán los responsables de coordinar y dar seguimiento a la ejecución del programa de modernización y desarrollo administrativo en el sector de desarrollo social.

4.4.5 LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Se crean grupos de competencia, los cuales están conformados por servidores públicos, caracterizados por la participación y coordinación de todos sus integrantes en la autoevaluación y planeación de estrategias de trabajo, a través de la comparación y retroalimentación de resultados con otros grupos de la misma organización; con el propósito de rediseñar acciones para mejorar la operación y servicios del sector, con la finalidad de:

- ◊ Obtener diagnósticos sobre la operación de las Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados y Entidades del Sector.

- ◊ Desarrollar de manera coordinada, dinámicas de trabajo que permitan identificar problemas de operación en los tramites y servicios del Sector.

- ◊ Desarrollar estrategias para mejorar la calidad de los servicios y elevar la eficiencia y eficacia de nuestros procedimientos.

- ◊ Estimular la participación de todos los empleados en las acciones de mejora y modernización administrativa del Sector.

MODELO

	FASE I Identificación preliminar del problema	FASE II Generación de datos y diagnóstico	FASE III Intervención de la acción
ACTIVIDADES DEL EQUIPO RELACIONADAS CON SU PROPIO FUNCIONAMIENTO.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Formación del equipo: -Asignación de tareas. -Decisiones de como proceder y la forma en que los integrantes funcionaran juntos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desarrollo del equipo: -Identificación de los recursos del equipo, planificación del uso de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Revisión y evaluación de actividades: -Revisión de prioridades de los problemas. -Decisiones sobre la formación de recursos del equipo.
ACTIVIDADES DEL EQUIPO RELACIONADAS CON EL USUARIO.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Recolección preliminar de datos: -Identificación preliminar de los problemas del sistema y los subsistemas. -Formación de equipos. -Acumulación de datos generales. -Diagnostico del sistema (preliminar). 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Trabajo de la suborganización: -Identificar problemas en las áreas. -Solución de problemas en las áreas. -Capacitar a los responsables del área. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Diagnostico del sistema total: -Delegar la responsabilidad de los datos, del diagnostico y de la intervención al usuario.
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Acumulación de datos del área y diagnostico de intervenciones de la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Planificar el desarrollo continuo del área. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Revisión y evaluación. ♦ Diagnostico de la organización total.

4.4.6 PROGRAMA DE CLIMA LABORAL

El estudio de clima laboral abarca un estudio e interpretación de 46 preguntas que conforman la encuesta, se clasificaron nueve áreas de análisis las cuales definimos a continuación:

◇ PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DEL JEFE INMEDIATO

Grado de satisfacción que el personal percibe respecto de su realización y desarrollo en el trabajo, a través del apoyo, la comunicación y orientación recibida de su jefe inmediato.

◇ LIDERAZGO DE LA DEPENDENCIA

Grado de satisfacción en que el personal se encuentra en relación con el nivel de comunicación en la dependencia, tanto en decisiones de trabajo como información oportuna del entorno.

◇ COMPROMISO PERSONAL

Grado de involucración y responsabilidad en que se encuentra el personal al cumplir con las funciones y objetivos de la dependencia.

◇ CARRERA/ DESARROLLO PROFESIONAL

Grado de apreciación que el personal percibe de las oportunidades de crecimiento profesional, así como de la mejora de sus habilidades y los procesos de lograrlo.

◇ RECONOCIMIENTOS

Grado de satisfacción que el personal tiene sobre la forma en que es reconocido por el desempeño de su trabajo.

◇ **SEGURIDAD DE EMPLEO**

Grado en que el personal percibe la seguridad que da la institución, en relación a la estabilidad del empleo.

◇ **RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS**

Grado de satisfacción que los grupos de trabajo obtienen, en relación a la cooperación entre los mismos, así como el ambiente de confianza y apertura.

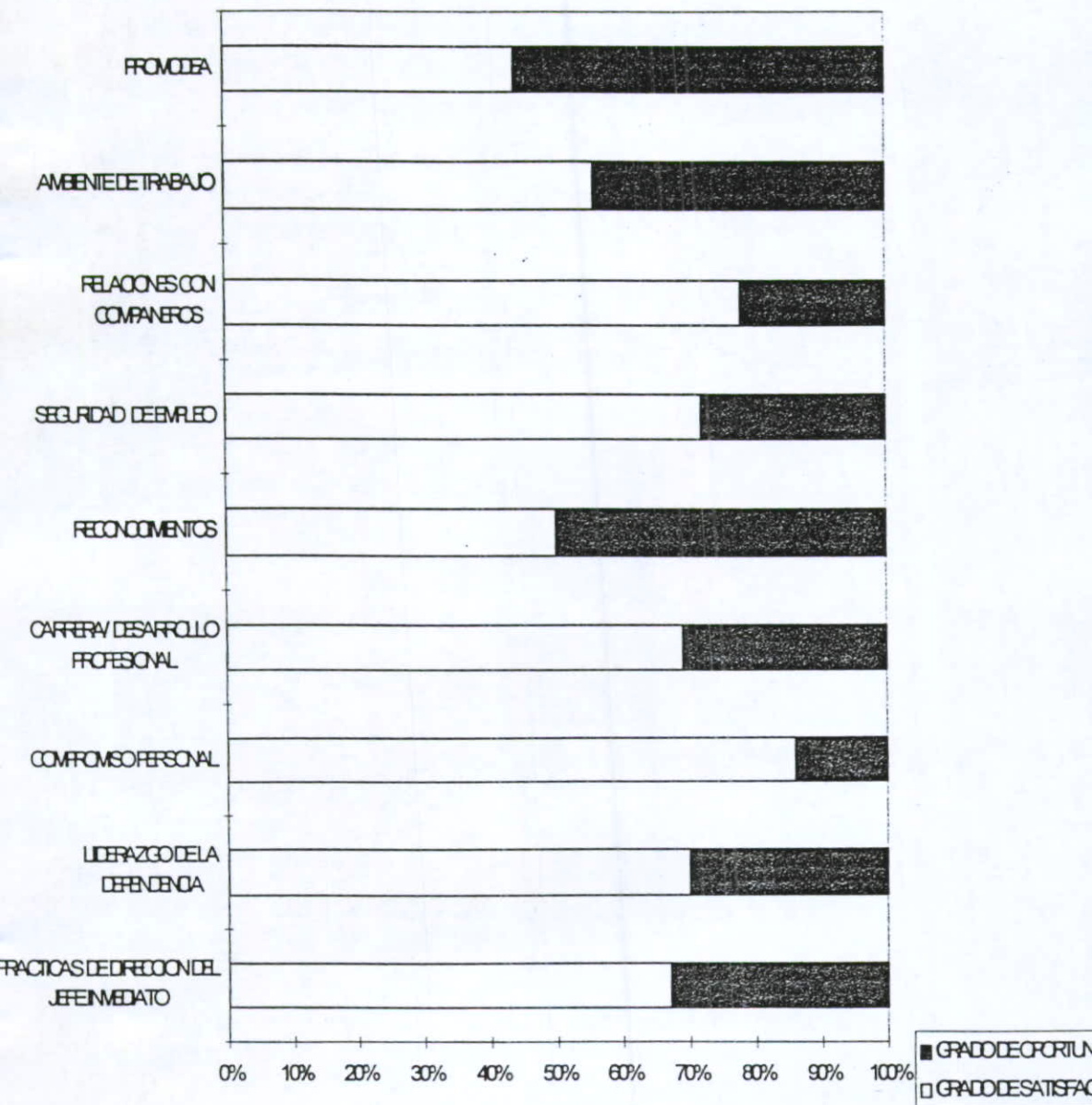
◇ **AMBIENTE DE TRABAJO**

Grado en que el personal percibe las condiciones, tanto físicas como el trabajo mismo.

◇ **PROMODEA**

Grado de avance en la implantación del PROMODEA en cada grupo de trabajo.

PORCENTAJE DE SATISFACCION EN LAS AREAS DE ANALISIS



Como resultado del análisis previo de la encuesta aparecen los puntos en que se debe hacer especial énfasis a nivel institución; los cuales se clasifican en barreras y oportunidades.

Las áreas por mejorar son las áreas cuya satisfacción es menor al 75%; las áreas de éxito son aquellas áreas donde se obtuvo un grado de satisfacción mayor del 75%.

Por lo tanto las áreas a mejorar serán:

- ◊ Tengo confianza en las decisiones de mi jefe (63%)
- ◊ Entiendo como se evalúa mi desempeño en el trabajo (63%)
- ◊ Estoy satisfecho con el apoyo y la orientación que recibo de mi jefe (62%)
- ◊ Estoy satisfecho con la forma en que se evalúa mi desempeño en el trabajo (54%)
- ◊ Mi jefe hace una buena labor fomentando el trabajo en equipo (64%)

Y las áreas de éxito son:

- ◊ Mi jefe me delega suficiente autoridad para hacer un trabajo (81%)
- ◊ Dentro de mis planes de aquí a un año seguir trabajando en el sector desarrollo social (87%)
- ◊ Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo de aportar ideas (75%)
- ◊ Considerando todo, como calificaría usted su satisfacción general en el sector desarrollo social (73%)

El plan de trabajo para implantar los cambios necesarios son la aplicación de la encuesta, la emisión de reportes, la presentación de resultados a consejo y comisiones, la entrega de resultados por Dirección General, entrega de resultados

por grupo de trabajo, la publicación de resultados a todo el personal, la ejecución de planes en cada grupo de trabajo, el monitoreo de la aplicación de planes, y por ultimo, la aplicación de encuesta de sondeo.

4.5 ESTÁNDARES E INDICADORES DE SERVICIO

Para elaborar el Plan de Modernización es importante, que tanto mandos directivos, como operadores definan cuales son los estándares e indicadores de un buen servicio.

El objetivo de esto, es proporcionar a las dependencias y entidades de la Administración Publica Federal una guía para la determinación de estándares de calidad en los servicios que permitan a los clientes formarse expectativas claras sobre la atención que tienen derecho a exigir.

La metodología a utilizar, es identificar los servicios con base en el reglamento interno de trabajo de la dependencia o de otras disposiciones jurídicas y administrativas, de aquí identificamos los clientes, el beneficio que reciben los clientes, los atributos del servicio, los estándares a cumplir y los indicadores de desempeño y satisfacción. Todo ello, deberá derivar en la mejora continua de los servicios mediante acciones concretas y metas numéricas.

Para facilitar el cumplimiento del objetivo, se han adjuntado el siguiente formato estandarizado para que cada Dirección General o equivalente lo llene de acuerdo a la guía técnica anexa.

Los Directores Generales o sus equivalentes, deben tener claro los atributos, o las características de servicio que son mas relevantes para el cliente, los cuales se pueden definir a través de dos eventos:

1. Reuniones con las áreas operativas
2. Entrevistas con los clientes

- ◊ Lo ideal es que el cliente los proponga.
- ◊ Los puestos operativos responsables los definan.
- ◊ Los proveedores internos y externos los aseguren.
- ◊ El definir atributos permite identificar puntos sobre lo que debe ejercerse el control de la medición, se ha recomendado de dos a cinco atributos por cada servicio: tres sería un buen número.

Después de esto, se fijaran estándares, los cuales son los valores de los atributos de cada servicio para demandar su cumplimiento. El valor puede ser de tiempo, numérico o de caracterización. Los atributos de caracterización definen la manera en que se debe prestar un servicio.

Los indicadores de desempeño, son las medidas del cumplimiento estándar en un periodo; proporcionan información sobre la efectividad de la dependencia.

Los indicadores de satisfacción, son la medida que determina el nivel de satisfacción percibida por los clientes inmediatos respecto al servicio que recibe de toda la dependencia.

Las acciones de mejora, son las acciones que se compromete a realizar la dependencia para mejorar los servicios y la satisfacción de sus clientes.

Las metas, son los valores numéricos que establece lo que se quiere lograr en un periodo determinado de tiempo, de acuerdo a cada acción de mejora y esta relacionado con los estándares del Servicio.

SECRETARIO _____

SUBSECRETARIA _____

Dir. Gral _____ Fecha / /

FUNCION (De acuerdo al reglamento interno de trabajo o de otras disposiciones jurídicas)	PROGRAMA SECTORIAL (Solo cuando aplique)	1. SERVICIOS (Breve descripción)	2. PROVEEDORES	3. CLIENTES	4. VALOR PARA EL CLIENTE

Nombre del titular: _____ Firma del titular _____

SECRETARIA O ENTIDAD _____

SUBSECRETARIA _____

Dir. Gral. _____ Fecha: / /

5. ATRIBUTOS (Por servicio)	6 . ESTANDARES	1. INDICADORES DE DESEMPEÑO	1. INDICADORES DE SATISFACCION(%)	9. ACCIONES DE MEJORA	10. METAS (Datos Numéricos)

Nombre del titular: _____ Firma: _____

4.5.1 GUÍA PARA LA DIFUSIÓN DE ESTÁNDARES DE SERVICIOS

La guía de difusión, es una guía practica que facilite el proceso de difusión de estándares de servicio, de acuerdo a los lineamientos del Programa de Modernización de la Administración Publica.

Los beneficios de la guía son:

- ◊ Cumplir con el objetivo de esta etapa: Establecer un compromiso con los clientes sobre la calidad del servicio.
- ◊ Conocimiento de los estándares por parte de los clientes.
- ◊ Clarificación del servicio por parte del personal de la dependencia.
- ◊ Guía del servidor publico para mejorar sus servicios.
- ◊ Crea satisfacción al servidor publico al cumplir su compromiso.
- ◊ Enriquecimiento de los estándares en base a la información proporcionada por los clientes.
- ◊ Medición de la calidad del servicio.
- ◊ Mejora de imagen ante el cliente.

Lo mínimo de información que debe contener la difusión de los estándares de servicio, es:

INFORMACION	FUENTE
1) Area responsable de dar el servicio.	Formato de estándares e indicadores.
2) Nombre del servicio.	Formato de estándares e indicadores.
3) Descripción breve del servicio.	Formato de estándares e indicadores.
4) Estándar o estándares del servicio.	Formato de estándares e indicadores.
5) Requisitos para recibir el servicio (en caso de que aplique).	Manual de organización y procedimientos de Área.
6) Medios por el cual se ofrece el servicio	Manual de organización y procedimientos de Área.

Como medio de difusión, consideramos el uso de cartelones en todos los puntos de contacto con el cliente y en un lugar que sea visible para los propios empleados.

Otros medios a utilizar son:

- ◇ Módulos de atención
- ◇ Folletos
- ◇ Cartas, oficios o circulares
- ◇ Pósters
- ◇ Medios Masivos (Radio, prensa, etc.)
- ◇ Internet
- ◇ Teléfono
- ◇ Correo
- ◇ No se utilizará la difusión en campañas costosas

Una vez, definido el contenido de la información y el o los medios por el cual se difundirán los servicios y sus estándares, elaboramos el diseño de la difusión, tomando en cuenta las siguientes sugerencias:

- a) Lo más sencillo es lo mejor.
- b) El lenguaje debe ser entendible por clientes y empleados.
- c) Invitar al personal a desarrollar ideas al respecto.
- d) ¿Tienes mejores ideas? Empréndelas y comunícalas.

La difusión de servicios y estándares invita al cliente a quejarse o a hacer sugerencias de mejora en el servicio, por lo mismo, es importante:

- ◇ Difundir el nombre del responsable del servicio.
- ◇ Difundir ante quién, cómo y dónde presentar las sugerencias.

◊ Difundir los beneficios para el cliente por haberle fallado el servicio (afirmativa ficticia, reducción de tarifa, etc.)

◊ Capturar sistemáticamente la opinión de los clientes para retroalimentar al personal y tomar medidas correctivas.

◊ Medir el desempeño del estándar ¿en qué porcentaje se está cumpliendo?(día, semana, mes).

◊ Medir la satisfacción de los clientes respecto a los estándares.

¿Está usted satisfecho con estos estándares?

¿Cómo podríamos mejorarlos?

¿Se le ocurre algún otro atributo que debemos cumplir en nuestro servicio?

¿Me podría detallar el atributo?

¿Qué estándar esperaría de ese atributo?

4.5.2. REDEFINICIÓN DE ESTÁNDARES INCORPORANDO LA VOZ DEL CLIENTE

Es importante que los trabajadores tengan una guía práctica para enriquecer los estándares de servicio fijados por la dependencia al escuchar las opiniones de los clientes.

Lo que se pretende encontrar, a través de la voz de nuestros clientes, es si los estándares existente cumplen con los requisitos y/o es necesario nuevos estándares por la fijación de nuevos atributos. Debemos verificar si los estándares que se han fijado internamente, son los que el cliente requiere y si existen estándares adicionales en el servicio que el cliente requiere y no se han fijado.

ESTRUCTURA GENERAL DE ESTA GUÍA

PASO 1. CAPTURA DE LA VOZ DEL CLIENTE

Se define la población a encuestar y los medios de contacto; la selección y capacitación del personal que realizará las entrevistas; se establece el contenido de la encuesta y su aplicación.

PASO 2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se analiza la información obtenida a través de la encuesta y se definen los criterios de jerarquización de los estándares.

PASO 3. REDEFINICIÓN DE ESTÁNDARES

Se hace la toma de decisiones para la modificación, mantenimiento o supresión de los estándares.

La exploración constante de las necesidades del cliente mediante la recopilación y análisis de su opinión nos dará, a la vez, nuevas pautas para renovar los servicios de modo incesante.

Una vez que el equipo haya establecido las acciones que hagan posible la sustitución de los estándares internos por aquellos que sean factibles, se alcanza el último momento de esta etapa, en la cual deberán difundirse los estándares factibles extraídos de la metodología presentada. Los estándares factibles deberán ser difundidos de acuerdo con los criterios indicados.

4.5.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SEDESOL

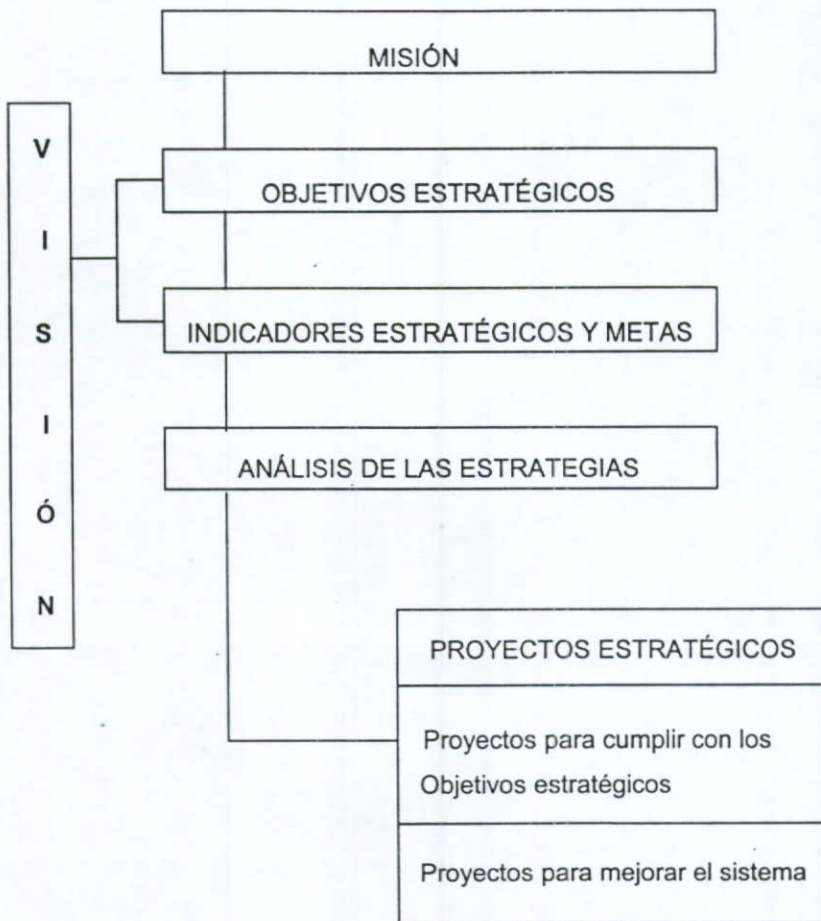
Los objetivos de la planeación estratégica de SEDESOL SON:

- ◊ Clarificar la Misión y Visión de la dependencia, en función de los determinado en el Programa Nacional de Desarrollo, 1995-2000.
- ◊ Identificar los Objetivos Estratégicos de los Programas Sectoriales.
- ◊ Obtener indicadores estratégicos para medir los avances y los resultados logrados.
- ◊ Obtener Proyectos estratégicos, que permitan concretar las líneas de acción.

Los productos que genera el proceso de planeación estratégica son:

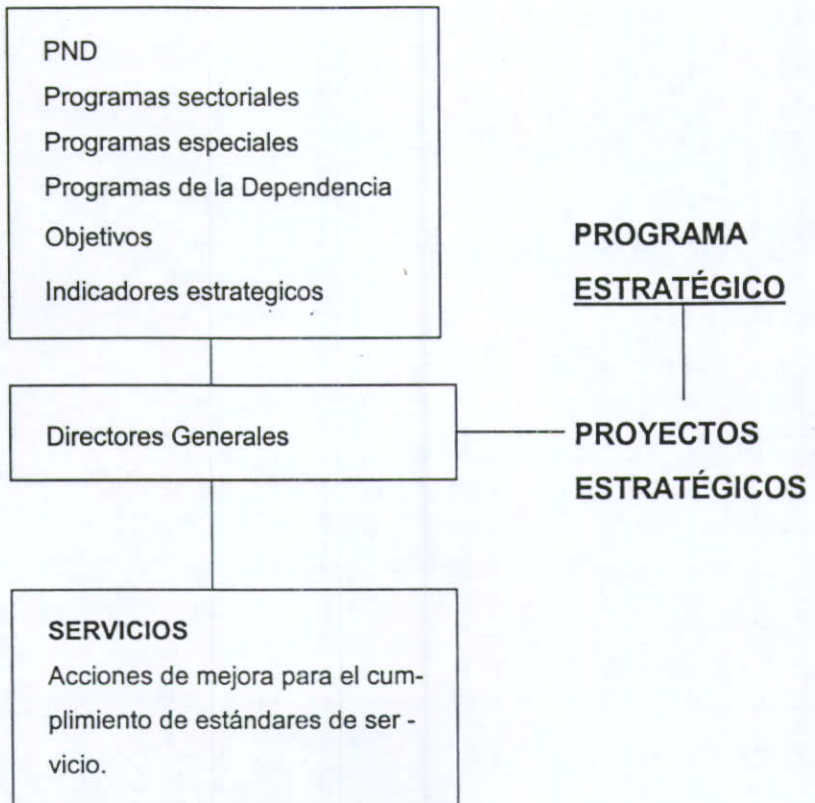
- ◊ Misión: Declaración de alto nivel de la razón de ser de la Institución.
- ◊ Visión: Imagen mental de los líderes que representa un estado futuro, altamente deseado para una dependencia. Comunica la idea de lo que la dependencia debe llegar a ser y describe cómo va a operar y qué resultados debe obtener.
- ◊ Objetivos estratégicos de la dependencia
- ◊ Indicadores estratégicos
- ◊ Proyectos estratégicos definidos y con prioridad, entendiendo por proyecto, como el conjunto de actividades que se derivan de las estrategias y líneas de acción de los Programas Sectoriales, indispensables para alcanzar los objetivos, definir las necesidades presupuestales y facilitar la administración de la Dependencia.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Para saber si los objetivos estratégicos y la visión se han alcanzado, se miden los resultados a través de indicadores.

INSUMO DE PROYECTOS



TIPOS DE INDICADORES

A) INDICADORES DE DESEMPEÑO: Monitorean el proceso.

B) INDICADORES DE RESULTADOS: Se centran en el resultado o productos de un proceso.

C) INDICADORES DE CALIDAD: Monitorean la opinión del cliente.

Estos indicadores de resultados dirigidos, son una herramienta estratégica dirigidos a medir el logro de los fines últimos, expresados a través de los objetivos estratégicos y la visión en una Institución.

Los indicadores estratégicos, se determinan de la siguiente manera:

A) Se determinan los factores de éxito para cada objetivo estratégico.

B) Se determinan las variables para medir cada factor crítico de éxito y el mecanismo de cálculo.

C) Se denomina el indicador y se establece su meta.

Los factores críticos de éxito, se definen en tres variables:

A) IMPACTO: Resultados en relación a los objetivos.

B) COBERTURA: Alcance de los beneficios a la población objetivo.

C) EFICIENCIA TÉCNICA: Costos unitarios de productividad de los recursos.

4.5.4 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE AVANCES CONFORME AL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PROMAP)

Se proporciona una guía práctica con criterios claros y formatos sencillos que facilite la medición y evaluación del avance del proceso de modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), que sea útil para los titulares de

las Unidades Responsables (URS), los miembros de los grupos estratégicos y operativos de cada dependencia o entidad, los facilitadores internos, los Organos Internos de Control (OIC) y la SECODAM.

Como antecedentes para este proceso de medición y evaluación, se deben considerar las siete etapas, que hemos presentado hasta aquí.

◊ En la **Etapa 2** los estándares fueron definidos internamente por personal de la dependencia.

◊ En la **Etapa 3** esos estándares fueron difundidos ampliamente ante los clientes.

◊ En la **Etapa 4** los estándares fueron enriquecidos con la voz del cliente.

◊ En la **Etapa 5A** se realizó la planeación estratégica. Cada UR definió su misión, sus objetivos estratégicos, sus indicadores estratégicos y sus proyectos alineados al PND, a los Programas Sectoriales, a los Programas Especiales y a las necesidades de los clientes. En esta etapa la planeación estratégica fue soporte de la Nueva Estructura Programática para integrar el PEF, con los que se determinaron Acciones de Mejora en sus niveles operativos (**Etapa 5B**). Asimismo, la cartera de proyectos conforma el **Programa Estratégico (Etapa 6)** de la dependencia o entidad.

◊ En la **Etapa 7** se habrá de medir y evaluar el proceso de modernización conforme al PROMAP para asegurar la dirección estratégica y la mejora de los servicios.

Los cambios en el proceso de Modernización para la Administración Pública Federal deben de cumplir con los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, en los Programas Sectoriales y Especiales, así con la normatividad vigente en la materia.

La guía de evaluación muestra todas las acciones que establece el PROMAP en su cronograma. Los criterios de evaluación se extrajeron de su contenido. Las calificaciones de avance se obtendrán como sigue:

- ◊ 0% Sin avance
- ◊ 25% Planeación completa
- ◊ 50% Ejecución en completa operación
- ◊ 75% Medición de resultados sistematizados
- ◊ 100% Mejora continua. Evidencia de haber realizado uno o mas ciclos.

Para asignar la calificación se requiere cumplir totalmente con la etapa que se evalúa.

La guía es útil para:

- ◊ Para cada Unidad Responsable con el fin de definir proyectos de modernización y autoevaluarse.
- ◊ Para el Grupo Estratégico Soporte con el fin de revisar periódicamente el avance global de la dependencia o entidad y verificar la congruencia de su Proyecto de Modernización con el PROMAP.
- ◊ Para el órgano Interno de Control con el fin de contribuir al proceso de modernización con medición y evaluación.
- ◊ Para SECODAM con el fin de comparar resultados en toda la APF y ajustar sus estrategias de servicio.
- ◊ Para todo aquel que esta iniciando o avanzado en el proceso de modernización o de administración de calidad.

DESREGULACIÓN

Primera pregunta estratégica

¿Es necesario  **NO**  **DESREGULAR**

hacerlo?

SI

¿ Debe hacerlo
el gobierno?

No

- Privatizar
- Subcontratar
- Federalizar

SI

¿Cómo debemos
hacerlo?

- ESTÁNDARES

- Indicadores de desempeño
- Indicadores de servicio

DESREGULACIÓN

¿Es necesario hacerlo? — NO — DESREGULAR

SI

SI

¿ Debe hacerlo el gobierno?

No

- Privatizar

- Subcontratar

- Federalizar

SI

¿Cómo debemos hacerlo?

- ESTÁNDARES

- Indicadores de desempeño

- Indicadores de servicio

DESREGULACIÓN

¿Es necesario hacerlo? NO DESREGULAR

SI

¿ Debe hacerlo el gobierno?

No

- Privatizar
- Subcontratar
- Federalizar

¿Cómo debemos hacerlo?

- ESTÁNDARES

Indicadores de desempeño

Indicadores de servicio

4.5.5 PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS PARA EL CECADEM

Con el propósito de que la Secretaría de Desarrollo Social cuente con el personal idóneo para desarrollar las actividades del puesto de instructor del CECADEM, se elaboró el presente documento que contempla los aspectos administrativo y normativo del proceso de selección para instructores internos.

Se pretende asegurar que SEDESOL, cuente con instructores que se apeguen al perfil requerido, para garantizar que el proceso de capacitación mantenga un mismo estándar de calidad.

I.- ESQUEMA DE OPERACIÓN

NORMAS DE OPERACIÓN

El reclutamiento del personal es responsabilidad de la Dirección General considerando la propuesta del jefe inmediato, compañeros de trabajo, información del censo de Recursos Humanos, por iniciativa propia, etc.

La aplicación e interpretación de la entrevista de preselección deberá efectuarla el encargado del Programa de Modernización de la Unidad Administrativa.

Todo aspirante a ser instructor del CECADEM estará sujeto al proceso de selección correspondiente.

Los candidatos que no cubran el perfil del puesto, no serán susceptibles a continuar con el proceso de selección

Las calificaciones obtenidas por el candidato, deberán estar comprendidas entre los rangos de medio y superior, en el caso de presentar calificaciones en el rango bajo, no deben ser mas de tres, ni corresponder a los factores de juicio, compromiso institucional y actitud positiva.

Los resultados obtenidos en la entrevista estarán contenidos en el reporte de evaluación, mismo que deberá ser enviado al CECADEM como requisito para continuar con el proceso.

La Dirección General nombrara a sus instructores con base en las recomendaciones del CECADEM.

II.- PROCEDIMIENTO

PERFIL DEL INSTRUCTOR

ESCOLARIDAD:

Mínimo nivel licenciatura

EXPERIENCIA SECTOR PÚBLICO:

2 Años en la Secretaría de Desarrollo Social

Más de un año en el sector Público Federal

EDAD:

Entre 25 y 50 años

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

Interés por ser instructor

Liderazgo

Capacidad de comunicación oral

Convincente

Habilidad para establecer relaciones interpersonales

Iniciativa

Seguridad en sí mismo

Claridad en sus metas

Juicio

Compromiso institucional

Actitud positiva

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

RESPONSABLE: Director General de Personal

Captar los posibles aspirantes al puesto de instructor con base en el perfil diseñado por el CECADEM, mediante las siguientes fuentes: Propuesta de su jefe inmediato; propuesta de sus compañeros; censo de Recursos Humanos y por iniciativa propia.

Envía aspirantes a entrevistas a la Dirección de Organización y Modernización Administrativa

2. PRESELECCIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE: Director de Organización y Modernización Administrativa

Realiza entrevistas de preselección para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes a los aspirantes con base en el perfil.

Elabora reporte de entrevistas de aceptación o rechazo.

Envía los reportes de aceptación al área para continuar con el proceso.

3. PRESENTACIÓN DE PRESELECCIONADOS AL CECADEM

RESPONSABLE: Director de Administración y Desarrollo Personal

Envía reportes al CECADEM y solicita la programación de la entrevista inicial.

4. ENTREVISTA INICIAL

RESPONSABLE: CECADEM

Recibe reportes y programas de entrevista inicial.

Realiza entrevistas sobre las características generales del participante contra el perfil.

Genera un reporte de aprobación o rechazo.

Programa fecha para el inicio del proceso de formación y desarrollo del instructor.

5. HABILITACIÓN COMO INSTRUCTOR

Se imparte el curso de formación de instructores.

Detecta habilidades didácticas en cada candidato de acuerdo a la guía.

Desarrollo del instructor (Seminarios/ talleres específicos).

6. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

El candidato programa e imparte el curso.

Se evalúan sus habilidades.

Se genera un reporte de evaluación con la recomendación.

Envía reporte a la Dirección General.

FACTORES A EVALUAR

LIDERAZGO

Dirigir a un grupo, obtener su colaboración y controlar su desempeño para lograr los objetivos de la Secretaría de Desarrollo Social; así como el grado de influencia en el mismo.

COMUNICACIÓN ORAL

Comprender y exponer ideas mediante una organización de pensamientos, que propicie la claridad de las mismas, tanto al recibirlas como al comunicarlas.

CONVINCENTE

Persuadir al grupo de trabajo sobre acciones a realizar, mediante la utilización de argumentos claros; controla su desempeño y lo guía hacia la consecución de los objetivos.

RELACIONES INTERPERSONALES

Establecer una interacción cordial con personas y grupos que integran el medio laboral.

INICIATIVA

Emprender y promover trabajos y/o planes de acción.

SEGURIDAD EN SÍ MISMO

Superar obstáculos, dificultades o inconvenientes, expresando actitudes apropiadas ante los eventos que se presenten.

CLARIDAD EN SUS METAS

Establecer el curso de acción con oportunidad, para el cumplimiento de sus objetivos en base a sus perspectivas.

JUICIO

Utilizar la información y experiencia adquirida en las soluciones de problemas cotidianos e imprevistos.

COMPROMISO INSTITUCIONAL

Manifiestar una identificación con la misión de la institución, objetivos y programas, orientando su cumplimiento.

Mostrar un sentido de orgullo hacia la institución.

ACTITUD POSITIVA

Mantener un enfoque constructivo y optimista hacia la consecución de logros laborales.

III.- REPORTE DE EVALUACIÓN

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL REPORTE DE EVALUACIÓN

DATOS GENERALES:

NOMBRE:	-Apellido paterno, materno y nombre(s) del participante.
EDAD:	-Años cumplidos del participante.
SEXO:	-Masculino o Femenino
ESCOLARIDAD:	-Nivel académico concluido y comprobable.
ÁREA:	-Dirección General o entidad a la que de encuentra adscrito.

EXPERIENCIA LABORAL

Breve descripción de la trayectoria laboral del trabajador resaltando los dos últimos años y el manejo de grupos.

PERFIL DEL CANDIDATO

Para cada uno de los factores se deberá de marcar con una "X" el rango que corresponda a la descripción del trabajador de acuerdo a la información obtenida en la entrevista, no se deberá marcar más que un sólo rango por factor ya que esto inválida los resultados.

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre, apellido paterno, materno y firma o rúbrica de la persona del área que llevo a cabo la evaluación.

FECHA:

Día, mes y año en que se llevo a cabo la evaluación.

REPORTE DE EVALUACIÓN

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____

ESCOLARIDAD: _____

ÁREA: _____

PERFIL DEL CANDIDATO

LIDERAZGO

Bajo: Denota limitaciones en la Dirección y conducción de un grupo, sin lograr la aceptación a sus propuestas.

Medio: Muestra habilidad para dirigir a un individuo o grupo hacia una tarea, controla su desempeño y enfrenta la resistencia.

Alto: Se percibe una habilidad para dirigir a un individuo o grupo hacia el logro de una tarea y controla su desempeño sin oposición.

Superior: Se percibe con habilidad para dirigir a un grupo de trabajo hacia el logro de una tarea; obtiene su colaboración y controla su desempeño.

COMUNICACIÓN ORAL

Bajo: Muestra dificultad para comprender y exponer con claridad sus ideas y pensamientos.

Medio: Comprende y expone sus ideas de manera organizada presentando limitaciones al enfrentar un grupo.

Alto: Comprende y expone sus ideas de manera clara y organizada tanto en situaciones individuales como grupales.

Superior: Claridad y fluidez, utilizando un vocabulario extenso.

CONVINCENTE

Bajo: No logra persuadir respecto a sus ideas y pensamiento.

Medio: Presenta dificultades para mantener la atención del grupo y lograr la aceptación de sus ideas.

Alto: Logra la aceptación respecto a sus ideas y pensamientos, facilitando su dirección.

Superior: Logra con optimismo persuadir respecto a sus ideas y pensamientos.

RELACIONES INTERPERSONALES:

Bajo: Muestra desinterés en iniciar relaciones interpersonales.

Medio: Establece contacto con las personas a través de un trato amable; sin embargo ante situaciones grupales muestra reserva.

Alto: Establece relaciones interpersonales tanto en forma individual como en grupos mostrándose cordial y facilitando el desarrollo laboral.

Superior: Mantiene comunicación constante y espontánea con las personas que integran el medio laboral.

INICIATIVA

Bajo: Requiere de manera constante ser inducido para dar inicio a los diferentes trabajos o actividades.

Medio: Denota independencia para dar inicio a los trabajos encomendados, sin necesidad de inducción.

Alto: Es emprendedor para dar inicio a nuevos trabajos y formas de acción.

Superior: Es constante y propositivo para emprender nuevas formas de acción.

SEGURIDAD EN SÍ MISMO

Bajo: Se le dificulta superar obstáculos requiriendo apoyo para encauzar su conducta.

Medio: Manifiesta ecuanimidad para superar obstáculos, requiriendo ocasionalmente retroalimentación.

Alto: Expresa actitudes apropiadas ante situaciones adversas.

Superior: Expresa actitudes ecuánimes e independientes para enfrentar obstáculos y dificultades.

CLARIDAD EN SUS METAS

Bajo: Requiere constante estimulación para fijar y dirigir sus acciones hacia el logro de sus objetivos.

Medio: Elige el curso de acción apropiado en situaciones cotidianas, con limitaciones para intervenir ante imprevistos.

Alto: Interviene con oportunidad y acierto ante las diferentes situaciones que se le presentan.

Superior: Dirige el curso de acción apropiado hacia el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y oportuna.

JUICIO

Bajo: Se le dificulta utilizar la información y experiencia en la solución de problemas cotidianos, no es capaz de enfrentar imprevistos.

Medio: Utiliza la información y experiencia adquirida en la solución de problemas cotidianos, con dificultad para imprevistos.

Alto: Utiliza la información y experiencia adquirida para solucionar problemas cotidianos imprevistos.

Superior: Aprovecha en forma oportuna la información y experiencia adquirida solucionando oportuna y eficazmente todo tipo de problemas.

COMPROMISO INSTITUCIONAL

Bajo: Muestra inconsistencia en la realización de sus actividades, manifestando sus inconformidades.

Medio: Manifiesta conformidad con los lineamientos establecidos, acatándolos y respetando las figuras de autoridad.

Alto: Es disciplinado y constante en la realización de sus tareas, respetando los lineamientos establecidos.

Superior: Esta identificado con la misión de la Institución, y es perseverante en el logro de los objetivos.

ACTITUD POSITIVA

Bajo: Presenta limitaciones en la utilización de sus conocimientos, dificultándose su incorporación al medio.

Medio: Utiliza sus conocimientos y experiencias para desenvolverse laboralmente.

Alto: Es constructivo en su enfoque para el logro de objetivos laborales.

Superior: Conjuga los recursos del medio y muestra una actitud constructiva y optimista para propiciar logros laborales.

PERFIL DEL CANDIDATO

FACTORES RANGOS	BAJO	MEDIO	ALTO	SUPERIOR
LIDERAZGO	Denota limitaciones en la dirección y conducción de un grupo, sin lograr la aceptación de sus propuestas.	Muestra habilidad para dirigir a un individuo o grupo hacia una tarea, controla su desempeño y enfrenta resistencia.	Se percibe con habilidad para dirigir a un individuo o grupo hacia el logro de una tarea y controla su desempeño sin oposición.	Se percibe con habilidad para dirigir a un grupo de trabajo hacia el logro de una tarea, obtiene su colaboración y controla su desempeño.
COMUNICACIÓN ORAL	Muestra dificultad para comprender y exponer con claridad sus ideas o pensamientos.	Comprende y expone sus ideas de manera organizada presentando limitaciones al enfrentar un grupo.	Comprende y expone sus ideas de manera clara y organizada tanto en situaciones individuales como grupales.	Comprende rápidamente lo que escucha, expresa sus ideas con claridad y fluidez, utilizando un vocabulario extenso.
CONVINCENTE	No logra persuadir respecto a sus ideas y pensamientos.	Presenta dificultades para mantener la atención del grupo y lograr la aceptación de sus ideas.	Logra la aceptación respecto a sus ideas y pensamientos, facilitando su dirección.	Logra con optimismo persuadir respecto a sus ideas y pensamientos.
RELACIONES INTERPERSONALES	Muestra desinterés en iniciar relaciones interpersonales.	Establece contacto con las personas a través de un trato amable, sin embargo en situaciones grupales muestra reserva.	Establece relaciones interpersonales tanto en forma individual como en grupos mostrándose cordial y facilitando el desarrollo laboral.	Mantiene comunicación constante y espontánea con las personas que integran el medio laboral.
INICIATIVA	Requiere de manera constante ser inducido para dar inicio a los diferentes trabajos o actividades.	Denota independencia para dar inicio a los trabajos encomendados, sin necesidad de inducción.	Es emprendedor para dar inicio a nuevos trabajos y formas de acción.	Es constante y propositivo para emprender nuevas formas de acción.
SEGURIDAD EN SI MISMO	Se le dificulta superar obstáculos requiriendo apoyo para encauzar su conducta.	Manifiesta ecuanimidad para superar obstáculos, requiriendo ocasionalmente retroalimentación.	Expresa actitudes apropiadas ante situaciones adversas.	Expresa actitudes ecuanímenes e independientes para enfrentar obstáculos y dificultades.
CLARIDAD EN SUS METAS	Requiere constante estimulación para fijar y dirigir sus acciones hacia el logro de sus objetivos.	Elige el curso de acción apropiado en situaciones cotidianas, con limitaciones para intervenir ante imprevistos.	Interviene con oportunidad y acierto ante las diferentes situaciones que se le presentan.	Dirige el curso de acción apropiada hacia el cumplimiento de sus objetivos, de manera eficaz y oportuna.
JUICIO	Se le dificulta utilizar la información y experiencia en la solución de problemas cotidianos, no es capaz de enfrentar imprevistos.	Utiliza la información y experiencia adquirida en la solución de problemas cotidianos, con dificultad para enfrentar imprevistos.	Utiliza la información y experiencia adquirida para solucionar problemas cotidianos e imprevistos.	Aprovecha en forma óptima la información y experiencia adquirida solucionando oportunamente y eficazmente todo tipo de problemas.

<p>COMPROMISO INSTITUCIONAL</p>	<p>Muestra inconsistencia en la realización de sus actividades, manifestando sus inconformidades.</p>	<p>Manifiesta conformidad con los lineamientos establecidos, acalándolos y respetando las figuras de autoridad.</p>	<p>Es disciplinado y constante en la realización de sus tareas, respetando los lineamientos establecidos.</p>	<p>Esta identificado con la misión de la institución y es perseverante en el logro de los objetivos.</p>
<p>ACTITUD POSITIVA</p>	<p>Presenta limitaciones en la utilización de sus conocimientos, dificultándose su incorporación al medio.</p>	<p>Utiliza sus conocimientos y experiencias para desenvolverse laboralmente.</p>	<p>Es constructivo en sus enfoques para el logro de objetivos laborales.</p>	<p>Conjuga los recursos del medio y muestra una actitud constructiva y optimista para propiciar logros laborales.</p>

Nombre y Firma del evaluador: _____ Fecha: / /

IV.- PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES PARA EL CECADEM

DIRECCIÓN GENERAL

ÁREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

RECLUTAMIENTO

Captar a los posibles aspirantes al puesto de instructor con base en el perfil aprobado por el consejo de Modernización y Desarrollo Administrativo.

PRESELECCIÓN

Realizar una entrevista para identificar si el aspirante cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en el perfil.

Realizar un reporte de entrevistas de aceptación o rechazo.

Enviar los reportes de aceptación al CECADEM para continuar con el proceso.

CECADEM

ENTREVISTA INICIAL

Confirmar a través de una entrevista las características generales del participante vs. Perfil.

Generar un reporte de aceptación o rechazo, y lo envía al encargado del Programa de Modernización de la Unidad Administrativa.

HABILITACIÓN COMO INSTRUCTOR

Impartir el curso de formación de instructores.

Detectar habilidades didácticas de cada candidato de acuerdo a la guía previamente definida.

Impartir programas de Desarrollo de Instructor Interno en Calidad Total.

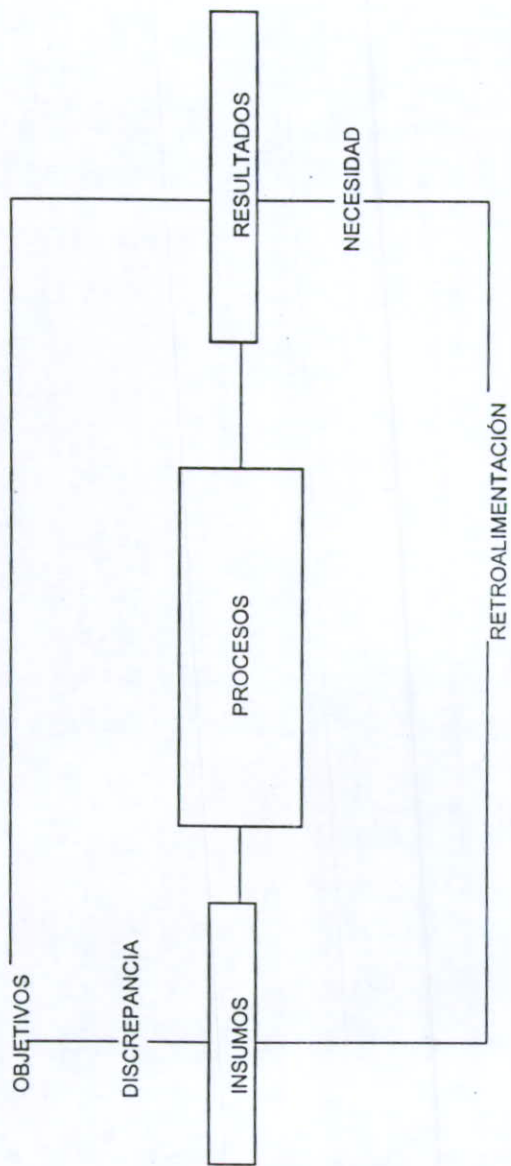
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

Evaluar sus habilidades didácticas durante los cursos.

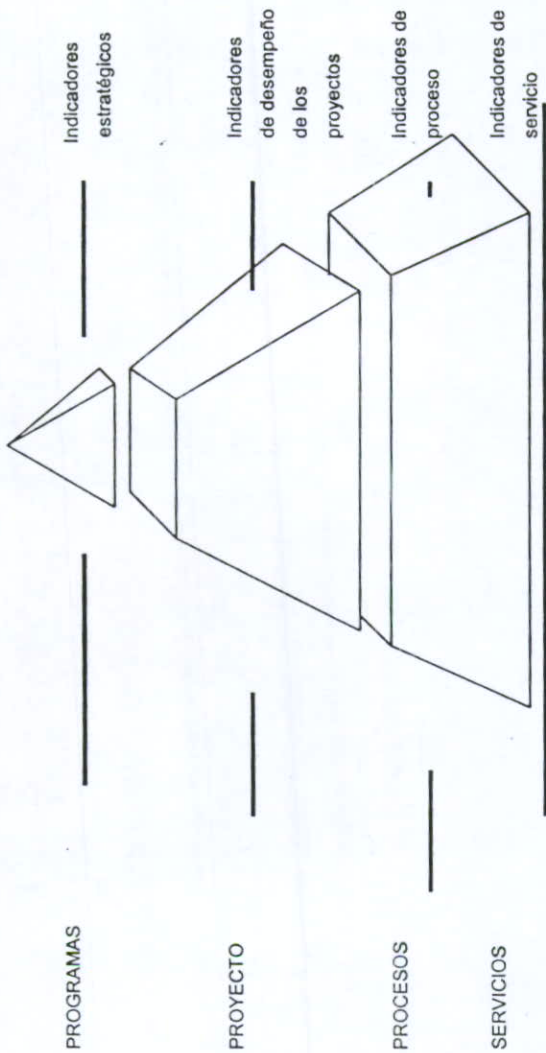
Generar un reporte de evaluación con la recomendación de preferencias, aceptación, y/o rechazo.

Envía reporte al encargado del Programa de Modernización de la Unidad Administrativa.

PENSAMIENTO SISTÉMICO



TIPOS DE INDICADORES



D E G E S T I Ó N

REPORTE DE EVALUACIÓN DE AVANCE DEL PROMAP PARA DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA AP

Nombre de la dependencia o entidad: _____

Nombre de la Unidad Responsable: _____

Nombre del responsable de la Unidad: _____

Nombre del evaluador: _____ Período de evaluación _____ Fecha: _____

Etapa	Indicadores	Metas	Evidencias	Observaciones	Acciones a tomar
Planeación					
Ejecución	Avance vs. Meta				

Medición de resultados	Resultados vs meta			
Mejora continua	Meta mejorada			

Firma del responsable de la Unidad: _____

Firma del evaluador: _____

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las Dependencias Públicas como organizaciones, no deberían encerrarse dentro del paradigma burocrático, donde se establecen procesos innecesarios para realizar los objetivos que representan la razón de ser.

El estilo de trabajo que cualquier organización adopte es cuestión de la educación implementada dentro de la misma. Si a un trabajador se le exige, se le toma en cuenta y posee las herramientas necesarias, este buscará esforzarse y aportará lo mejor de sí, en cambio, si se le deja a la deriva, la organización en sí, poco a poco se irá a pique.

El Servidor Público, cuenta con un perfil específico, dentro del cual y considerándolo él más importante, se encuentra el enfoque a las personas, ya que desde la raíz, hasta las diversas ramificaciones de la Administración Pública se trabaja con gente para la gente. La mayoría de los empleados de SEDESOL, cuenta con esa aptitud, la cual puede ser desarrollada para lograr mayores alcances.

El Programa de Modernización de la Administración Pública, pretende crear un nuevo sistema donde la voz del trabajador se haga audible, así como la del cliente.

Si los Servidores Públicos tienen la oportunidad de sugerir y opinar acerca de la realización de sus actividades, como factor importante de la toma de decisiones, y además es de su conocimiento la evaluación de su desempeño, se considerarán como la parte vital del funcionamiento de SEDESOL.

Es de ellos, de donde parte el programa de modernización de la Administración Pública, a partir de la idea que se tiene de SEDESOL, con la

finalidad de iniciar un proceso de depuración, tanto de sistemas como de mentalidad.

Se han considerado las opiniones de todos, mandos superiores, intermedios y trabajadores operativos, también la opinión del cliente es considerada. Se capacita a personal para elevar la cultura de servicio, a través, de procedimientos de calidad total, pero no se debe olvidar, que una organización no es tan sólo sistemas, sino también personas.

El programa de modernización de la Administración Pública, ha partido con una buena base, con el compromiso y participación de todos aquellos individuos que tienen relación con él; se pretende el desarrollo de habilidades, pero también es necesario la aportación de conocimientos que conlleven al crecimiento de la persona humana, al desarrollo de virtudes y valores para la realización personal dentro del trabajo, donde las personas que lo realicen serán ciudadanos responsables de ofrecer una actitud de servicio de manera digna y efectiva.

El Programa de modernización de la Administración Pública promueve:

1. La participación y atención ciudadana, la cual en los últimos años se encontraba ausente debido a la falta de credibilidad de la sociedad hacia su gobierno, que surgió por algunos eventos políticos que afectaron severamente la manera en la que la sociedad lo percibía.

2. La descentralización y/o desconcentración Administrativa al proporcionar una mayor autonomía a las Dependencias Públicas para determinar sus programas de actividades en función de las necesidades de cada entidad federativa y cumpliendo la finalidad para la que fueron creadas.

3. La medición y evaluación de la gestión pública, buscando una retroalimentación que permita crear una conciencia de responsabilidad de los trabajadores públicos hacia la ciudadanía y hacia la misma organización.

4. La dignificación, profesionalización y ética del Servidor Público, que juega un papel primordial al permitir el desarrollo personal y profesional del individuo dentro de su trabajo, además, es promovida también la ética profesional buscando crear una mayor conciencia sobre el compromiso que es adquirido al desempeñar cualquier labor en la que sean involucrados los intereses de las personas, empresas y sociedad en general.

Desgraciadamente, el gobierno no cuenta con los recursos económicos y muchas veces, ni con el tiempo suficiente para realizar los cambios que la Administración Pública requiere.

Existen muchos otros aspectos donde la atención del Estado es requerida y donde la sociedad mexicana no se encuentra preparada para aumentar su responsabilidad, por eso la ciudadanía debe crear conciencia de que el proceso de modernización se realizará a paso lento, pero con seguridad si toda la sociedad participa, con la conciencia de que los trabajadores públicos cuentan con los mismos derechos y obligaciones que otro ciudadano trabajador, lo cual la mayoría de las veces no es considerado. Además, que aunque son responsables de sus actividades, dicha responsabilidad no recae totalmente en ellos.

Finalmente podemos proponer como principios que pueden ayudar a las organizaciones de Administración Pública a lograr una mejor Administración de sus recursos, los siguientes lineamientos generales:

◊ **La responsabilidad**, actúa como una consecuencia de la autoridad, es decir, dependiendo del grado en que los Directivos ejerzan la autoridad, los subordinados asumirán la responsabilidad de sus acciones, debido a esto es necesario crear conciencia de la importancia que tiene que los Directivos ejerzan autoridad sin presionar ni menospreciar las habilidades de sus subordinados.

◊ **El mando debe ser único**, con esto se busca que los subordinados sepan quién es la persona a la que deben reportar sus acciones, así como también, saber de quién van a recibir dirección en su trabajo.

◊ **La centralización** no es un sistema que se pueda aceptar o rechazar, sino que pertenece al orden común de las cosas, y puede ser tolerado y necesitado en determinadas situaciones.

◊ **Las comunicaciones** siguen siempre y únicamente el sistema piramidal, de mayor a menor, es un proceso que se va dando en los niveles superiores de la organización y finalmente llega a los niveles operativos, siempre como un proceso continuo e indispensable, para el efectivo funcionamiento de toda empresa.

◊ **La organización debe ser coherente con el objetivo, los medios y las exigencias de la institución**, esto es, SEDESOL como organización de Administración Pública posee lineamientos diferentes a todas las demás organizaciones, ante estas circunstancias, es necesario que las exigencias, los objetivos y los medios para lograr sus fines sean específicos según ella.

◊ **La autoridad directa debe ser una, competente y enérgica**, sin faltar al respeto a los subordinados, al ser enérgica no significa ser impositiva, sino que debe estar en la continua búsqueda de los objetivos de una manera tajante.

◊ **Es necesario armonizar actividades y coordinar esfuerzos**, para que la organización se unifique y se cree una verdadera cultura organizacional que

identifique a los miembros que la conforman y los haga sentir orgullosos de pertenecer a ella, con la finalidad de que se desarrollen y promuevan la acción para proporcionar un servicio efectivo

◊ **Es necesario determinar claramente las funciones**, esto es, el evitar la duplicidad de tareas y la falta de realización de algunas de ellas, esto vinculado a una comunicación efectiva, puede conducir a SEDESOL al éxito.

Con esta propuesta, no pretendemos cambiar el sistema administrativo gubernamental; nuestra intención es solamente aportar un granito de arena, que permita mejorar la situación actual que vive el servidor público, a través de un mejoramiento de su calidad de vida, y de las herramientas que le son proporcionadas para que realice sus labores.

Nuestra finalidad es entonces, crear conciencia en la sociedad de la importancia que tiene el bienestar del servidor público en el área de su trabajo, para poder proporcionarnos un servicio adecuado. Creemos que es nuestra obligación, como mexicanas que somos, contribuir, con esta tesis aunque sea de una pequeña manera, al mejoramiento del sistema laboral del gobierno, del cual siempre escuchamos quejas, más nunca nos preocupamos por hacer aportaciones.

Creemos que los Mexicanos somos personas muy valiosas, y orientando nuestras acciones, podremos juntos lograr el México con el que siempre hemos soñado.

GLOSARIO

GLOSARIO

- C: Ciudadano
- CDM: Consejo de Desarrollo Municipal
- CECADEM: Centro de Capacitación para Desarrollo
- CIS: Cédula de Información Socioeconómica
- CLC'S: Cuentas por Liquidar Certificadas
- CVT: Calidad de Vida en el Trabajo
- CONASUPO: Compañía Nacional de Subsistencias Populares.
- CONAZA: Comisión Nacional de Zonas Áridas
- COPLADE: Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado
- COPLADER: Comité de Planeación para el Desarrollo Regional
- COPLADEJ: Comité de Planeación para el Desarrollo de Jalisco
- COPLADEMUM: Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal
- D.F: Distrito Federal
- DICONSA: Distribuidora CONASUPO S.A.
- DIF: Desarrollo Integral de la Familia
- FIDELIST: Fideicomiso para la Eliminación del Subsidio a la Tortilla.
- FONAES: Fondo Nacional de Empresas Sociales
- FONART: Fondo Nacional para las Artesanías
- FPE: Fondo de Prioridades Estatales
- IAP: Institución de Asistencia Privada
- IBP: Institución de Beneficencia Privada
- IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social
- INI: Instituto Nacional Indigenista
- INSOL: Instituto Nacional de Solidaridad
- LICONSA: Leche Industrializada CONASUPO S.A.
- OIC: Órgano Interno de Control
- ONG'S: Organismos No Gubernamentales
- PISO: Programa de Incorporaciones de Sueldo Social
- PND: Programa Nacional de Desarrollo

POA: Programa Operativo Anual
PROGRESA: Programa de Educación, Salud y Alimentación
PROMAP: Programa de Modernización de Administración Pública
PROMODEA: Programa de Modernización Administrativa
PRONJAG: Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas
SAGADER: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Regional
SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SECODAM: Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo
SEDESOL: Secretaría de Desarrollo social
SEDUE: Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
SEMARNAP: Secretaría del Medio Ambiente, Recursos naturales y Pesca
SEP: Secretaría de Educación Pública
SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SPP: Secretaría de Programación y Presupuesto
SRA: Secretaría de la Reforma Agraria
SS: Secretaría de Salud
STPR: Secretaría del Trabajo y Previsión Social
URS: Unidad Responsable
VIVAH: Programa de Ahorro y subsidio para la Vivienda Progresiva

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LEYES Y NORMAS

Acuerdo que establece las normas generales de organización y funcionamiento de las Delegaciones de la Secretaría de Desarrollo social, Diario Oficial de la Federación, 4 de Junio de 1992.

Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, Anaya Editores, México D.F., 1997.

Decreto que reforma la ley orgánica de la Administración Pública, Diario Oficial de la Federación, 28 de Diciembre de 1992.

Diario Oficial de la Federación, Publicación del 28 de Diciembre de 1995.

La Organización de la Administración Pública ante los nuevos retos del Estado, Instituto Nacional de Administración Pública, Primera Edición, 1997.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial Porrúa México, Primera Edición, 1997.

Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Desarrollo Social, Gobierno Mexicano, 1993.

Manual Único de Operación del Convenio de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación, 28 de Mayo de 1996.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Programa de Modernización de la Administración Pública, 1995-2000, Diario Oficial de la Federación, 28 de Mayo de 1996.

Reglamento interior de la Secretaría de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación, 28 de Diciembre de 1995.

LIBROS

ALVIRA, Rafael. **¿Qué es la libertad?**, Editorial Loma, México 1993.

BLUM, Milton Y NAYLOR, James. **Psicología Industrial**, Edit. Trillas, México 1976

CABRERO MENDOZA, Enrique. **Del Administrador al Gerente Público**, Instituto Nacional de Administración Pública, 1997.

CAMARENA, Audirac. **ABC del Desarrollo Organizacional**, Primera Edición, Edit. Trillas, México 1994

FERRER PÉREZ, Luis. **Desarrollo Organizacional**, Edit Trillas, 1996.

GUERRERO OROZCO, Omar. **Introducción a la Administración Pública**, Colección de Textos Universitarios de Ciencias Sociales, Edit. Harlo, 1993.

GUTIÉRREZ SAENZ, Raúl. **Psicología**, Segunda Edición. Edit. Esfinge, Naucalpan, Estado de México, 1991.

GOMEZ PEREZ, Rafael. **Represión y libertad**, México, 1983.

HENEMAN, G. **Administración de Recursos Humanos y de Personal**, Edit. Cecsca, México, 1991

HERVADA, **Diálogos para el Amor y el Matrimonio**, Eunsa Pamplona, 1974.

L.FRENCH , Wendell. **Desarrollo Organizacional**, Quinta Edición, 1995.

MANKELIUNAS, Mateo, Psicología de la Motivación, Edit. Trillas, México, 1987.

MORALES SÁNCHEZ, Miriam Elizabeth. Tesis: Modelos Motivacionales para el Trabajador Mexicano, Jalisco 7 de Octubre de 1987.

MUÑOZ AMATO, Pedro. Introducción a la Administración Pública, Fondo de Cultura Económico/ Serie Económica, 1989.

OLIVEROS, F. Otero, Realización Personal en el Trabajo, Edit Eunsa, España 1978.

PREGO MENDOZA, Enrique, Administración de Personal Gubernamental, Un Enfoque Político, Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

PROULX, PH.D., Dennis. Calidad Total o la Gestion Integral de la Calidad, Documento de Sesión, École Nationale D' Administration Publique, 1998.

ROBBINS, Stephen. Administración Teórica y Práctica, Edit. Prentice Hall, 1994.

ROGOZINSKI, Jacques. La Privatización de las Empresas Paraestatales, visión de la Modernización de México, Fondo de Cultura Económico, 1979.

RODRÍGUEZ. La Vocación Cristiana, Iglesias Particulares y Prelaturas, Eunsa, España, 1985.

SERRA ROJAS, Andrés. La Administración Pública y Vida Económica de México, Ed. Trillas, México, 1987.