

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CSH

"SEMINARIO DE INVESTIGACION"

091378

El programa de simplificación administrativa
y el proceso administrativo dentro de la
unidad de servicios educativos a descentra-
lizar en el estado de México (municipio de
cd. nezahualcoyotl)

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

PROFESOR: Joaquín Padilla

ALUMNOS: López Juárez, Roberto
Martínez Noguera Abraham

Administración

ENERO 1987

I N D I C E

INTRODUCCION

091378

CAPITULO 1

- 1 El programa de simplificación administrativa 1
- 1.1 Objetivos 1
- 1.2 Vertientes de actuación 2

CAPITULO 2

- 2 Estrategias del programa de simplificación administrativa 4
- 2.1 Objeto de aplicación 4
- 2.2 Resultados obtenidos 6
- 2.3 Consideraciones generales 8

CAPITULO 3

- 3 El Proceso Administrativo 9
- 3.1 Importancia y definición 9
- 3.2 Clasificación 15
- 3.3 Etapas 18
- 3.3.1 Previsión 18
- 3.3.2 Planeación 18
- 3.3.3 Organización 19
- 3.3.4 Integración 19
- 3.3.5 Dirección 20
- 3.3.6 Control 20

CAPITULO 4

- 4 La unidad de servicios educativos a descentralizar
en el estado de México 23
- 4.1 Desconcentración administrativa 23

06.1.1971
Albino
Sobal

4.2 Gestión de las unidades de servicios educativos a descentralizar en el estado de México (Mpio. de Nezahualcoyotl)	26.6
4.3 Facultades de la U.S.E.D.E.M.	27

CAPITULO 5

5 La mecánica del proceso administrativo en la USEDEM	30
5.1 Previsión	30
5.1.1 Objetivos	30
5.1.2 La investigación	34
5.1.3 Los cursos alternativos	35
5.2 Planeación	36
5.2.1 Políticas	36
5.2.2 Programas	40
5.2.3 Procedimientos	42
5.3 Organización	42

CAPITULO 6

6 La dinámica del proceso administrativo en la USEDEM	47
6.1 Integración	47
6.1.1 Admisión y empleo	49
6.1.2 Capacitación y entrenamiento	54
6.2 Dirección	54
6.2.1 Mando o autoridad	57
6.2.2 Comunicación	57
6.2.3 Supervisión	58

6.3 Control 60

CAPITULO 7

7 Repercusiones del programa de simplificación administrativa dentro del proceso administrativo en la USEDEM 63

7.1 Nociones generales 63

7.2 Finalidades del programa 66

7.3 El programa en la USEDEM 66

CONCLUSIONES 74

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad, el señalar las distintas fases del proceso administrativo que pueden ser aplicadas dentro de un organismo, así como también, las repercusiones que con la aplicación del programa de simplificación administrativa, se suscitan, en su estructura funcional. Estableciéndose, que tan relevante o no es en las fases de dicho proceso.

Primero se delinearán una serie de nociones que permiten esclarecer de alguna forma, la participación del estado en la gestión pública, todo esto derivado de una demanda social que exige una mayor eficacia en todo organismo público, y es por ello que el programa de simplificación administrativa, viene a responder a dicha demanda.

En segunda instancia, se mencionan las etapas del proceso administrativo, tanto en su mecánica como en su dinámica, para con esto hacer referencia a las diferentes clasificaciones que existen. Además, se identifican técnicas para la adecuada aplicación del proceso, enmarcándolo a las áreas funcionales aplicables al negocio que nos ocupa.

Dentro de la investigación de campo se emplearon técnicas de apoyo a la aportación bibliográfica, tal como:

Entrevistas Directas con diversos elementos de la organización. El objetivo principal de esta técnica, fue el --

recopilar una fuente de datos, que permitiera conocer a grandes rasgos, la mecánica y dinámica de ese organismo, así como analizar la eficiencia en la aplicación del proceso administrativo.

Por último, se procedió a la explicación e interpretación de la investigación referida, para llegar así, a una conclusión que en forma concreta, corta y detallada se observan las situaciones juzgadas con pertinencia.

CAPITULO PRIMERO

EL PROGRAMA DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

1.1 OBJETIVOS

El programa de simplificación administrativa del gobierno de la república, responde a la demanda que permanentemente han planteado los ciudadanos y sus organizaciones, para que la gestión pública sea ágil, eficaz, transparente y honesta.

La simplificación administrativa, como política del gobierno, es definida de la siguiente manera: "Esta constituida como un instrumento para hacer más clara y fácil la gestión de los ciudadanos ante las instituciones gubernamentales y para impulsar la renovación moral en el sector público, ya que en la dilación y el trámite engorroso, florecen las corrupteles y se abre la puerta de la desconfianza." (1)

Mediante la simplificación de procesos administrativos se pretende como objetivos cuadyuvar a vencer inercias, prácticas y vicios acumulados através del tiempo, impulsar la actividad económica del país y dotar al estado de una herramienta administrativa que le permita desempeñar en forma más eficiente sus funciones como prestador de servicios y conductor del desarrollo nacional.

1.2 VERTIENTES DE ACTUACION

El programa de simplificación administrativa, en forma general, comprende tres vertientes de actuación :

"1) La primera de ellas, que a su vez es la más relevante y trascendente para los propósitos del programa, cubre los trámites que los ciudadanos y sus organizaciones efectúan ante el aparato administrativo público para exigir la realización de sus derechos o cumplir con sus obligaciones.

2) La segunda vertiente, considera las relaciones entre las diversas dependencias y entidades gubernamentales, originadas por la prestación de un servicio público o la ejecución de una actividad dentro y para el propio cuerpo administrativo oficial.

3) Por último, incluye acciones orientadas a simplificar estructuras y funcionamientos administrativos internos de las instituciones públicas, para eliminar instancias y niveles innecesarios." (2)

N O T A S

1.- Secretaría de la Contraloría General de la Federación. "SIM--
PLIFICACION ADMINISTRATIVA". Renovación moral, serie: repertes
de la contraloría núm. 6, México, 1986, pág. 7

2.- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
op. cit. pp 8-9

CAPITULO SEGUNDO

ESTRATEGIA DEL PROGRAMA DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

Las estrategias determinan el propósito y la clase de operaciones y los medios para lograr las metas de cualquier organización; el Estado también las prevee.

2.1 OBJETO DE APLICACION

La estrategia definida para la conducción del programa de simplificación administrativa responsabiliza a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación de la coordinación del proceso en su conjunto, debiendo efectuar las labores de inducción, seguimiento y evaluación de las acciones, así como informar periódicamente al Presidente de la República sobre el desarrollo general del programa.

Para evitar que se diluya, corresponde a cada dependencia o entidad participante, en cuanto a la responsabilidad del programa, recaer directamente en su titular, el cual se apoya en un coordinador interno de alto nivel quien lleva a cabo los trabajos de concertación, integración y control de las acciones a emprender en el ramo correspondiente.

Dentro de esta estrategia, corresponde a cada dependencia o entidad participante en el programa, definir qué procesos administrativos serán simplificados, cómo y cuándo, tarea que se sustenta en las propuestas efectuadas por sus áreas operativas que son las que mayor conocimiento tienen de los asuntos de su competen-

cia y en las demandas ciudadanas que se efectúan sobre aspectos específicos.

Con la finalidad de captar la demanda social de simplificación de trámites administrativos, las diversas instituciones públicas involucradas en el programa han realizado periódicamente foros de consulta sobre temas específicos en los que participan organizaciones empresariales, sindicales y gremiales, así como ciudadanos en lo individual interesados en expresar sus opiniones sobre la forma en que se otorgan los servicios públicos y la manera de mejorarlos.

Por todo lo anterior, el mérito por los resultados alcanzados corresponde a cada dependencia y entidad, ya que la coordinación general del programa sólo constituye, como su nombre lo indica, una instancia para el enlace de las acciones y un conducto para difundir organizadamente los avances que se van obteniendo dentro de este esfuerzo gubernamental.

Con el objeto de establecer compromisos concretos y precisar los resultados a alcanzar, cada dependencia y entidad programa sus acciones de simplificación administrativa en periodos trimestrales, plasmándolas en documentos conocidos como "cédulas" que comparan las características de los procedimientos antes y después de la simplificación, así como los beneficios de tiempo, calidad e economía que los ciudadanos, sus organizaciones e incluso el propio aparato gubernamental habrán de recibir.

Estas "cédulas" son la base del sistema de seguimiento y el

punto de partida de la verificación y de la comunicación social. Asimismo, constituyen el testimonio oficial y público de los resultados alcanzados dentro del programa por cada institución participante.

El seguimiento de las acciones emprendidas y la verificación de los resultados obtenidos es una labor que realiza en la mayor parte de los casos, la centralería interna de cada dependencia o entidad participante.

Sin embargo, antes de esa verificación, los resultados que se reportan deben estar avalados por las áreas sustantivas y por las coordinaciones internas del programa de las diversas instituciones involucradas.

Finalmente, la estrategia de conducción del programa considera que los ciudadanos y sus organizaciones deben desempeñar un papel fundamental en el proceso de verificación de resultados. Por ello, la coordinación general del programa ha establecido una inducción respetuosa para consolidar este mecanismo de vigilancia social, que permita canalizar institucionalmente y en beneficio del programa las quejas y notificaciones de fallas en que se llegue a incurrir en su ejecución.

2.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Los esfuerzos iniciales emprendidos en el programa por las instituciones participantes llevaron a identificar 4876 (cuatro mil ochocientos setenta y seis) procesos administrativos que --- serían simplificados en varios plazos. Hasta el 30 de junio de 1986 ya habían sido simplificados a nivel general 2mil 148 de esos procesos; más de la mitad de la meta inicialmente prevista

se cumplió sólo durante el primer año de desarrollo del programa.

De esos 2mil 148 procesos administrativos simplificados, 2mil 201 corresponden a servicios que se proporcionan directamente al público usuario.

Durante el periodo que se informa, uno de los medios que más se accionó para lograr los objetivos del programa de simplificación administrativa, fue el de la delegación de facultades a las oficinas estatales de las dependencias federales. La delegación de facultades como medio para simplificar la vida de los ciudadanos en cada entidad federativa, ha sido la respuesta a una de las principales demandas sociales en la materia.

En el curso de este periodo se delegaron facultades de decisión a oficinas federales en los estados de la República en 337 procesos administrativos para que en ellas se tramiten, desarrollen y decidan; el ahorro de tiempo y recursos para los ciudadanos del interior del país es ya muy importante e indudablemente durante el segundo semestre de 1986 y el primer semestre de 1987 la demanda popular continuará apoyando estos programas.

Un ejemplo clásico, de la implicación del programa en una entidad, lo destaca el hecho de los esfuerzos por mejorar los servicios y disposiciones en materia de comercio exterior; durante este periodo se simplificaron 82 trámites y procedimientos, dejándose reflejar el interés del presente gobierno por estimular la capacidad exportadora del país.

Los resultados logrados, plantean el reto de comunicarles a la Sociedad, una vez que han sido plenamente verificados. La estrategia de comunicación considera la necesidad de una labor permanente de difusión a través de la prensa, la radio y la televisión, así como mediante reuniones que cada dependencia o entidad organice para darlos a conocer a los grupos sociales interesados.

-2.3 CONSIDERACIONES GENERALES

El programa de simplificación administrativa del gobierno de la República, ha evolucionado satisfactoriamente y se ha evidenciado como un instrumento de cambio político y administrativo eficaz, el cual, ha venido perfeccionándose en el ámbito gubernamental.

Como factores determinantes se pueden identificar: el permanente respeto a la autoridad de cada institución participante en el programa, el nivel en el que se ha mantenido la responsabilidad de su ejecución, y en su aporte de cada una de las áreas sustantivas directamente responsables de la operación cotidiana de los procesos tratados.

El programa se ha institucionalizado en el seno de todas las dependencias gubernamentales, en virtud de que los servidores públicos, así como importantes grupos de ciudadanos están convencidos de su utilidad.

La estrecha vinculación entre demanda social y respuesta gubernamental ha sido una fuerza matriz importante del programa de simplificación administrativa del gobierno de la República.

CAPITULO TERCERO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1 IMPORTANCIA Y DEFINICION

El proceso administrativo tiene una importancia trascendente dentro de la administración, pese a que el estudio de ésta no es relativamente nuevo. Consideramos necesario que para llegar a tener un concepto claro de lo que se puede entender por la Administración, aunque no hay una definición totalmente aceptada, por lo que, a continuación señalaremos algunas definiciones que al respecto han dado los principales autores en administración:

- a) E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado" (1)
- b) Petersen y Flewman : "Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular." (2)
- c) George P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo humano." (3)
- d) F.Tannebaum: " Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del objetivo de la empresa." (4)
- e) Henry Fayol: " Es preveer, organizar, mandar, coordinar y con----

trelar." (5)

f) Koontz H. y O. Dennell: "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad para dirigir a sus integrantes." (6)

g) Reyes Ponce; es sin duda alguna este autor, el más prestigiado en America Latina; su definición de Administración es la siguiente: "Es el conjunto sistematico de las reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de manejar y estructurar un organismo social." (7)

Como se puede apreciar en todas estas definiciones existe más o menos la misma idea, pero expresada en distinta forma, no por ello una deja de ser menos valiosa que la otra. Sin embargo, podemos decir que en forma definitiva la administración se da necesariamente en un organismo social, ya que el que realiza por si mismo una actividad no se puede llamar administrador, pero en cambio, se determina de otra forma, si delega en otras personas algunas funciones, sí será digno de llamársele así. Por lo tanto la administración se tiene que dar dentro de un grupo de personas y este es lo que forma un organismo social.

Lo que busca la administración es lograr la obtención de resultados con máxima eficiencia, mediante la coordinación de todos y cada uno de los elementos que se dan en la organización.

Esta coordinación puede ser de cosas o personas, de ahí que la administración busque el manejo de todos los factores que se presentan en un organismo social coordinados y de esta forma ----

lograr resultados de máxima efectividad. La administración pues, tiene que situarse en dos etapas :

- I) la etapa de estructuración o construcción del organismo.
- II) es una continuación de lo anterior, ya que una vez estructurado el organismo, éste desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son precisas, para la consecución del fin de una manera eficiente.

En estas dos etapas es donde encontramos el concepto de lo que es el Proceso Administrativo . Sin embargo tenemos que reconocer, dada la complejidad de una organización, estas etapas en muchas ocasiones se intercalan unas con otras, la razón por la cual se han estructurado estas dos grandes etapas es para facilitar el estudio de la administración.

A continuación presentamos una serie de conceptos de distintos autores de lo que ellos entienden por proceso administrativo y encontramos en estos conceptos como se diluyen las etapas, las cuales, sin embargo se dan.

- a) Weldo Dwight; nos dice que: " la administración esta en un proceso de clarificación de conceptos e investigando acerca de la naturaleza de los estudios administrativos, atravieza por un intenso período de intercambio cultural y explorando nuevas vías, nuevos alcances y nuevas posibilidades a la luz de una febril investigación que difícilmente se ofrece en otros campos." (8)
- b) George Terry" existe una ciencia administrativa, que es un conjunto de conocimientos sistematizados, que se acumulan y aceptan

para entender verdades generales relativas al estudio de un fenómeno, de un asunto o de un objeto particular; este conjunto de conocimientos es enteramente objetivo y esta libre de prejuicios, influencia personal o predisposiciones." (9)

c) L. Appley: "la administración es una ciencia, una profesión y un arte. Administrar o dirigir constituye un sistema reflexivo, organizado y humano para el desempeño de las labores administrativas, y en contraste con el sistema empírico, basado en pruebas y corrección de errores, todo ello es un proceso bien definido que necesariamente se da en la administración." (10)

d) El conocido sociólogo mexicano Isaac Valdivia nos da una definición que dice: "la administración general consiste en obtener determinados resultados mediante la dirección eficaz del trabajo y la cooperación de otras personas." (11)

e) Urwick es el autor que nos da la pauta principal en el proceso administrativo, sin embargo, el mismo autor reconoce la complejidad de la misma y nos dice: "por el momento hoy debemos admitirlo hay muy pocas bases en las ciencias físicas para elaborar una ciencia exacta de administración. La causa principal del desastre que gravita al presente sobre la humanidad es una carencia de equilibrio entre el conocimiento que tiene el hombre de las ciencias físicas y su comprensión de las leyes de la organización social, necesarias para controlar el poder que ese conocimiento ha creado." (12)

f) Reyes Ponce, cita del libro "La teoría de la Organización", diciendo que: "una teoría de administración es posible tan solo

sí somos capaces de distinguir entre dos aspectos que denomina mecánica y dinámica de la administración." (13)

En tanto que él denomine la mecánica administrativa o sea los aspectos de su estructuración se trata de cómo deben ser las relaciones, mirando siempre el futuro inmediato o remoto, pero siempre hacia lo que debe hacerse.

En la dinámica administrativa, o sea, lo que es ya operacional, se busca como manejar de hecho los hombres y los bienes que forman un organismo social; mira hacia lo inmediato y factual.

Los dos aspectos de la administración se refieren por lo tanto, a las formas de estructurar y de operar de un organismo social, o sea, a su coordinación teórica y práctica.

Con todo lo anterior expuesto, podemos llegar a lo siguiente: la primera etapa en todo organismo es la estructuración del mismo, en ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias y específicas.

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones operacionales o actividades que le son propias en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Tomando como premisa que hallan sido comprendidas las etapas de la administración y, por ende, el proceso administrativo, queremos hacer notar e incluso hacer hincapié, en que dada la comple-

jidad de todo organismo social, estas etapas continuamente se repiten aunque se distinguen fases, etapas y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una organización se están dando en menor o mayor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Por último dentro del proceso administrativo como ya se ha dicho anteriormente, tienden a intercalarse unas etapas con otras principalmente por que están muy ligadas.

Cabe hacer mención que dentro de las dos grandes etapas que hemos distinguido dentro del proceso administrativo éstas a su vez, tienen otras fases de tal manera que podemos distinguir, dentro de la mecánica:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización

Dentro de la dinámica:

- a) Integración
- b) Dirección
- c) Control

De las etapas que se interrelacionan las cuales mencionamos en el párrafo anterior, podemos decir que están ligadas la previsión y la planeación (lo que ha de hacerse), organización e integración (cómo ha de hacerse) finalmente dirección y control (ver que se realice y cómo se hizo).

Para redondear el concepto anterior nos parece adecuado citar los conceptos que tienen del proceso administrativo el Lic. Reyes

Pence y el Lic. Fco. Javier Laris C.

El primero establece: "Toda el proceso administrativo por referirse a la actuación de la vida social, forma un continuo inseparable, en el que cada forma, cada acto y cada etapa tienen que estar indisolublemente unido con los demás." (14)

El segundo autor, con un criterio más implícito, establece que: "El proceso administrativo es la administración en marcha para su estudio, comprensión y con fin pedagógico, se divide en cinco etapas todas con personalidad dinámica, pues no cabe concebir a la administración si no es en movimiento constante; dichas etapas son: planeación, organización, integración, dirección y control." (15)

Seleccionar el proceso administrativo en forma seccionada, es por lo tanto prácticamente imposible e irreal. En todo momento de la vida de una organización se dan complementándose, influyéndose e integrándose mutuamente los diversos aspectos de la administración

3.2 CLASIFICACION

Señalado lo anterior es necesario seccionar el proceso administrativo desde el punto de vista metodológico, con el fin de comprender con mayor facilidad a la administración, por lo que es necesario realizar estas divisiones en forma lógica para determinar mejor sus reglas y técnicas.

Fundamentalmente nos guiaremos en los aspectos de Urwick, pero siguiendo la escuela de H. Fayol y las aportaciones de Koontz y O. Dennell .

Fayol propone una división de cinco elementos en la administración que son:

- a) Preveer
- b) Organizar
- c) Mandar
- d) Coordinar
- e) Controlar

Hemos de mencionar que H. Fayol es considerado el "Padre" de la administración, sin embargo, en su división encontramos algunas deficiencias como el hecho de no considerar a la planeación, pues considera implícito este elemento dentro de la previsión; tampoco estamos de acuerdo con el tercer elemento que el propone que es el de mandar, hay que hacer notar que este es un elemento de la fase de organización; por otra parte recalcamos que incluye un elemento totalmente nuevo como es el de coordinar, que si bien es un elemento dentro de la administración, no creemos que sea parte del proceso administrativo, sino más bien uno de los fines de la administración .

En cuanto a Koontz y O. Dennell en su magnífico libro propone una división con los siguientes elementos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

Esta división nos parece mucho más acertada, con la única discre-

pancia que se prepondrá en esta tesis, la cual, es que estos autores pasan por alto la previsión. Pero hay que hacer notar que en realidad existen dos disyuntivas que son: entre lo que puede hacerse y lo que no se va a hacer de hecho, aquí esta el meollo de la previsión y la planeación.

Ya guiados fundamentalmente por los aspectos que Urwick señala con su mecánica y dinámica administrativa, este autor sigue la división de Fayol pero con seis elementos, descomponiendo tan sólo la previsión (primer elemento propuesto por Fayol), haciendo notar que en tiempos de éste realmente la previsión técnica apenas si consistía en una mera adivinación, lo que hoy no ocurre dadas las técnicas típicas de la previsión, tales como la investigación operacional y previsiones con bases estadísticas, como -- también observando con gran agudeza lo que ya dejamos apuntado; que el mismo Fayol distinguió en su definición de previsión, los dos elementos que a continuación mencionaremos:

a).- Estructurar el futuro.

b).- Hacer los programas de acción.

La división que adoptamos para esta ^{Tesis} tesis, esta basada en considerar las clasificaciones anteriormente enunciadas, seguimos el criterio que propone en su libro Reyes Ponce. Seleccionando lo más -- útil a nuestro juicio de las diversas clasificaciones de los elementos, sobre todo la de Keentz y O.Dennell, seguimos lo siguiente.

1.- Previsión: responde a la pregunta, ¿Qué puede hacerse?.

2.- Planeación: responde a la pregunta, ¿Qué se va a hacer?.

3.- Organización: responde a la pregunta, ¿Cómo se va a hacer?.
Estos tres elementos se refieren a la base que Urwick llama mecánica.

En cuanto a la dinámica este autor hace mención a otros tres elementos que son:

- 1.- Integración: responde a la pregunta, ¿Con qué se va a hacer?.
- 2.- Dirección: responde a la pregunta, ¿Cómo se verifica el problema?.
- 3.- Control: investiga en concreto, ¿Cómo se ha realizado?.

3.3 ETAPAS

3.3.1 Previsión (significa lo que se puede hacer).

- a).- Objetivos.- se refiere a los fines que pretendemos. El objetivo debe estipularse con gran precisión.
- b).- Investigación.- es buscar que técnicas pueden ayudar para alcanzar la previsión; se refiere a que medios pueden utilizarse.
- c).- Alternativas o cursos alternativos.- se tratan de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos. para evaluar que posibilidades distintas de acción existen.

3.3.2 Planeación (significa lo que se debe hacer).

- a).- Políticas.- es el orden a seguir, señalando los cambios generales.
- b).- Programas.- es la fijación del tiempo requerido.

- c).- Presupuesto .- es una especie de programa, pero se caracteriza porque en ella hay una fijación de cantidades e unidades.
- d).- Procedimientos.- se caracteriza por fijar el orden y secuencia en cualquiera de las operaciones que se dan dentro de la organización.

3.3.3. Organización (significa como se va a hacer)

- a).- Funciones. Se realizan varias; tales como: contabilidad, compras, finanzas, etc.
- b).- Jerarquías. Son los distintos niveles de mando .
- c).- Obligaciones de los puestos. Son las acciones que en concreto cada unidad de trabajo susceptible, deben ser desempeñadas por una persona.

3.3.4 INTEGRACION (significa con quién y con que se va a hacer)

- a) Reclutamiento. Consiste en buscar el hombre más adecuado para el puesto adecuado.
- b) Selección. Implica escoger, entre los candidatos a uno para un determinado puesto.
- c) Intreducción. Consiste en que, una vez escogido el candidato con base en el análisis se le indique la organización de la entidad.
- d) Desarrolle. Consiste primordialmente en la idea de que los empleados no deben quedarse estáticos en el puesto inicial. comprende tres partes :

- 1) Capacitación (es teórica)
- 2) Adiestramiento (es práctico, de tal manera que la capacitación debe estar complementada por el adiestramiento)
- 3) Formación (se refiere en lo general a todo aquello que concierne a las cualidades morales).

3.3.5 Dirección (significa ver que se realice)

- a).- Delegación.- este es un aspecto muy importante dentro de la administración, ya que cuando se nombran jefes, en ese momento se les esta delegando autoridad. Ahora bien es necesario decir que al delegar autoridad, de hecho se esta delegando responsabilidad, la cual va en relación directa a la autoridad.
- b).- Decisiones.- el problema más grave del administrador es saber como encontrar la solución, el uso de determinadas técnicas de la administración.
- c).- Comunicación.- se da en tres tipos: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal.
- d).- Supervisión.- consiste en vigilar la realización misma del trabajo; podemos decir que se distingue del control, ya que la supervisión es física y el control no lo es necesariamente.

3.3.6 Control (consiste en medir la operación para que resulte conforme con lo planeado).

- a).- Eficiencia.- el control lucha porque se obtenga eficiencia, que para la unidad significa productividad.

b).- Protección.- el control trata de que la operación resulte conforme a lo planeado, o lo más cercano posible, tolerando el grado de desviación humana.

c).- Información segura.- el control se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.

N O T A S

- 1.- Keentz y O.Dennell. "Elementos de Administración". Ed.MGH, México,1983,pág. 111.
- 2.- Keentz y O.Dennell. Op. cit. pág. 112
- 3.- Terry, George. "Principios de Administración". Ed.Continental,S.A.,México,1968,pág. 66.
- 4.- Terry, George. Op. cit. pág. 69.
- 5.- Guzmán Valdivia, Isaac. "La Ciencia de la Administración". Dirección de los grupos humanos. Ed. Limusa, México,1982,-pág. 109.
- 6.- Keentz y O.Dennell. Op. cit. pág.116.
- 7.- Reyes Ponce,Agustín. "Administración de Empresas".Parte I. Ed. Limusa,S.A.,México, 1976, págs. 16,17,27.
- 8.- Urwick, Lyndall."Elementos de Administración". Ed.Herrero Hnos México,1968, pág. 196.
- 9.- Terry, George. Op. cit. pág. 28.
- 10.-Urwick,Lyndall. Op. cit. pág. 198..
- 11.-Guzmán Valdivia, Isaac. "Reflexiones sobre Administración". Ed.Reverte,S.A., México, 1960, pág. 10.
- 12.-Urwick,Lyndall. Op. cit. págs. 210,212.
- 13.-Reyes Ponce,Agustín. Op.cit. pág. 36.
- 14.-Ibid. pág. 49
- 15.-Laris Casillas,Fce. Javier. "Administración Integral". Ed. -- Continental, México, 1983, pág. 49.

CAPITULO CUARTO

LA UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS A DESCENTRALIZAR EN EL ESTADO DE MEXICO.

4.1 DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA

Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de la competencia de la S.E.P., ésta pedrá contar con órganos administrativos desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados y a los cuales se otorgarán las facultades específicas para resolver sobre determinada materia o para la prestación de servicios dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso y de conformidad con el instrumento jurídico que los crea.

En cada estado de la república la S.E.P. tendrá una delegación general, de la cual dependerán los servicios que se les encomienden circunscripción territorial, incluyendo los establecimientos educativos correspondientes.

Al frente de cada delegación general, habrá un delegado general que será nombrado y removido por el secretario de educación. Los delegados generales serán auxiliados, según las necesidades del servicio, por subdelegados o por otros funcionarios cuyos cargos establecerá el secretario; así como por los directores, jefes de departamentos y demás personal de confianza que se requiera.

Corresponde a cada una de las delegaciones generales en su circunscripción territorial lo siguiente:

- 1.- Elaborar los planes, programas y presupuestos correspondientes a los servicios de la secretaría, ajustándose a las normas establecidas al respecto.
- 2.- Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación preescolar, primaria, educación media, normal, educación física, indígena, educación para adultos y los demás niveles que le atribuya el secretario, de acuerdo con las disposiciones aplicables y los criterios nacionales que se establezcan.
- 3.- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de los servicios a los que se refiere la fracción anterior, conforme a las disposiciones legales aplicables y a los lineamientos que establezca la Oficialía Mayor.
- 4.- Tramitar, registrar y controlar la admisión, baja y demás movimientos del personal que atiendan los servicios a que se refiere el punto dos y aplicar respecto a dicho personal las normas relativas concernientes a remuneraciones.
- 5.- Coadyuvar las dependencias correspondientes en los programas para la superación económica y administrativa del personal a su servicio.
- 6.- Practicar auditorías a los establecimientos educativos y a las áreas administrativas, conforme a las disposiciones aplicables y a los lineamientos que dicte la auditoría general.
- 7.- Supervisar conforme a las disposiciones aplicables, que las instituciones incorporadas a la secretaría que presten en el estado

los servicios educativos a los que se refiere el punto dos y a los demás que se delegen.

8.- Coadyuvar con la Dirección General de incorporación y revalidación en la administración de las becas en efectivo y para realizar estudios en escuelas particulares que hayan otorgadas por los comités de becas, conforme a las normas aprobadas por la Comisión General de Becas.

9.- Expedir copias certificadas de las constancias que obren en los archivos de la delegación, cuando deban ser exhibidas en procedimientos judiciales o contencioso guión administrativo y en general, para cualquier proceso ó averiguación.

10.-Sugerir a las Unidades Administrativas Descentralizadas con base en las necesidades y peculiaridades en la entidad, municipio y la modificación de las disposiciones establecidas respecto a los servicios administrativos.

11.-Auxiliar al secretario en la coordinación de las entidades del sector educativo.

12.-Coadyuvar con las direcciones generales en la prestación de los servicios que a estas corresponda realizar en todo el país.

13.-Rendir a las direcciones generales correspondientes los informes periódicos que se requieran para fines de evaluación y control de los servicios educativos desconcentrados territorialmente en las delegaciones generales.

14.-Es el único conducto en el estado para difundir información por cualquier medio sobre las funciones y actividades de la secretaría.

15.-Ejercerá las demás funciones que le señale el ordenamiento legal (Ley Federal de Educación) y las que le asigne el secretario.⁽¹⁾

4.2 GESTION DE LAS UNIDADES DE SERVICIOS EDUCATIVOS A DESCENTRALIZAR EN EL ESTADO DE MEXICO.(MPIO.NEZHUALCOYOTL).

Uno de los objetivos de la S.E.P., es atender la creciente demanda de servicios educativos y propiciar el desarrollo y optimización de los ya existentes; que la diversidad de funciones de la secretaría y su importancia dentro del desarrollo del país, requiere de los más altos niveles de eficacia en las labores que les corresponde cumplir.

Para llevar a cabo sus funciones en forma eficiente, coordinada y para aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y acelerar el proceso educativo en cada entidad federativa, es necesario adecuar la estructura administrativa de la secretaría. Se establece que el federalismo se fortalecerá con una vida cultural más equilibrada. Con la descentralización y apoyo a las culturas de las regiones, de los estados y de los municipios mismos.

El nacionalismo en la política y en la economía alcanzarán pleno sentido con el aliento y la defensa de nuestra identidad cultural.

Dentro del reglamento interior de la S.E.P. y dictaminado oficialmente en el diario oficial con fecha 22 de marzo de 1978, se establece que la S.E.P. dispondrá de delegaciones generales y con suber-

dinadas unidades de servicios educativos descentralizados dentro de su circunscripción territorial determinada.

4.3 FACULTADES DE LA U.S.E.D.E.M.

Queda fundamentado el acuerdo mediante el cual se establecen delegaciones generales en cada uno de los estados de la república y el establecimiento de unidades de servicios educativos descentralizados en los municipios que tengan como mínimo la cantidad de 500,000 habitantes (de ahí que no todos los municipios cuenten con unidades descentralizadas), como dependencias directas del secretario de educación pública.

Al frente de cada unidad al que se refiere el anterior habrá un subdelegado general, quien tendrá las facultades que señalen la disposiciones legal de este acuerdo. Estos subdelegados tendrán competencia dentro de su circunscripción territorial en la que se trate y con domicilio en la capital del estado, según lo determinen las necesidades del servicio educativo; podrán aumentar, disminuir o modificar sus funciones .

Las principales facultades de dicha unidad entre otras serán:

"1.- Mantener y coordinar las relaciones de la misma, ante toda clase de autoridades federales, estatales y municipales, así como con los representantes de otras dependencias y entidades de la federación y organismos privados, cualquiera que sea su denominación.

2.- Coordinar todas las acciones de la S.E.P. en el municipio.

3.- Promover y dar congruencia a las actividades de los diversos organos de la secretaría y de las entidades del sector educativo

- 4.- Planear las actividades de la secretaría en el municipio.
- 5.- Actuar como único conducto autorizado para difundir información por cualquier medio sobre las funciones y actividades de la secretaría.
- 6.- Las demás disposiciones establecidas, con sus limitantes administrativa y territorialmente establecidas para las Delegaciones generales ya antes mencionadas.

N O T A S

1.- Secretaría de Educación Pública." NORMAS FUNDAMENTALES" ed.
Dirección Gral. de publicaciones y bibliotecas de la SEP,
México, 1980, págs. 101, 102 y 103.

2.- Ibid., págs. 115 y 116

CAPITULO QUINTO

LA MECANICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA U.S.E.D.E.M.

5.1 PREVISION

Ya se ha mencionado anteriormente la necesaria existencia de esta etapa, dentro del proceso administrativo, formando ésta, parte de la mecánica del mencionado proceso.

Podemos definir a la previsión como: "el elemento de la administración en que, con bases a las condiciones futuras en que una organización habrá de encontrarse reveladas por la investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitiran realizar los objetivos de esa misma organización."(1)

Según nuestro concepto, desde un punto de vista elitista, preponemos la siguiente definición : " Es la determinación técnica, para lograr los objetivos deseados de una organización o entidad, por medio de la investigación y el análisis de los medios con que pudiera llagar a contarse, de modo tal, que se obtengan los diferentes cursos de acción y las posibilidades que existan para preveer las operaciones futuras de la entidad.

5.1.1 OBJETIVOS

Los objetivos son la meta hacia donde se dirigen y constituyen los resultados finales; el logro implica que lo que se ha venido realizando va de acuerdo con lo que se ha previsto desde tiempo atrás o con lo que se ha proyectado desde antes para ser obtenido

091378

... actual.

... los objetivos ya que representan lo que se es
... en el futuro con resultados del proceso administra-

... fundamental de los objetivos en la administración
... que parece innecesario mencionarlo . Es fácil
... hecho simple, pero vital, de que deben fijarse metas
... que todos los esfuerzos trabajen hacia el logro de
... conocidas. Sin embargo, el hecho es que con demasiada
... se pasan por alto, se olvidan o se ignoran los objeti
... es sumamente difícil administrar eficazmente sin
... definidos .

Es necesario mencionar que existe una jerarquía de objetivos en
... tipo de organización, y como en el caso de nuestra
... dar servicios preestablecidos dentro del municipio a
... individuo que lo requiera y de acuerdo a las disposi-
... mencionadas; de ahí la jerarquización de objeti-
... que sirven de cabeza para el logro de metas en base a una
... esfuerzos.

... como se encuentran los objetivos principales. Subordina
... los objetivos mayores, pero claramente relacionados se
... los objetivos de los departamentos que fijan las me-
... determinadas secciones o unidades de organización de la
... entidad.

A estos objetivos de departamento se subordinan los objetivos de
... los cuales, a su vez, se subordinan, los de las unida-

que permanen el grupo y, a estos últimos todavía se subordinan los objetivos individuales. Al mencionar esta jerarquía de objetivos se creído conveniente seguir la clasificación que propone el Sr. Reyes Ponce entendiend que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él; que son solo un medio para conseguir ese objetivo particular. Así, los objetivos de cada departamento son particulares respecto a los objetivos de la entidad que se consideran generales.

Debe notarse que esta clasificación es inminentemente relativa e depende de la comparación de los objetivos. Así, acabamos de considerar como particulares, comparados con los de la organización en su seno, pero si los consideramos en relación con los objetivos del departamento de mantenimiento, los objetivos de recursos financieros son generales y estos últimos son particulares. Los objetivos particulares son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así, un objetivo básico del departamento de recursos humanos será lograr el más alto nivel de eficiencia de su fuerza de trabajo y así ser más productivo, y para conseguir este objetivo, se buscará obtener la máxima eficacia del factor humano y ganar productividad en su competencia.

Aunque los objetivos particulares son subordinados con respecto a los principales, la clasificación anterior mira más bien a la extensión en que se realiza la búsqueda del objetivo en tan

te que ésta, se refiere expresamente a metas.

Objetivos colaterales serán aquellos que "sin ser buscados directamente como los principales se obtienen casi espontáneamente - al desarrollar los objetivos secundarios". (2).

Una vez que han sido delimitados los objetivos pasaremos a determinar brevemente las distintas clasificaciones de los objetivos dentro de la unidad de servicios que nos ocupa, ya que así como en las organizaciones grandes, las U.S.E.D.E.M., cuentan con -- sus respectivas áreas funcionales:

Departamento de Recursos Financieros.

Objetivo Principal: Será la obtención de utilidades razonables en relación con los servicios en cuestión financieros proporcionados.

Objetivo Secundario: Contar con un presupuesto flexible (aunque esta delimitado de antemano), con el objeto de poder determinar cuándo y cómo se van a otorgar créditos y así obtener los beneficios sociales; como también la forma de obtención de sus erogaciones.

Objetivo Colateral: Contar con un adecuado "plan de incentivos (percepciones adicionales) para los elementos de la organización, - para obtener una actitud favorable hacia la misma, lo cual coadyuva a incrementar la productividad de dicha entidad.

Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo Principal: Tener un personal más eficiente con el objeto de lograr una mayor atención de servicios através de una mejor atención y aplicar sistemas y/o métodos adecuados para una mayor reducción de situaciones de riesgo.

Objetivo Secundario: Contar con un plan de adiestramiento, capacitación y desarrollo en todos y cada uno de los elementos de la unidad.

Objetivo Colateral: Será la reducción de condiciones de riesgo y mala interpretación de los usuarios debido a la falta de atención por el personal de la unidad.

Departamento Técnico-Administrativo.

Objetivo Principal: Contar con un adecuado sistema que otorgue asesoría técnica-administrativa para poder ofrecer un servicio eficiente a los usuarios y en un tiempo determinado.

Departamento de Pagos.

Objetivo Principal: Lograr el mayor nivel de eficacia de servicio en el pago oportuno de cheques y que sea el más estable para el sistema, así como la resolución de problemas de pagos.

Objetivo Secundario: Realizar un adecuado control con el objeto de obtener simplificaciones en el servicio y dar una mejor imagen del mismo.

Objetivo Colateral: Contar con un adecuado sistema de pagos para el personal de la entidad.

5.1.2 LA INVESTIGACION

Es necesario que se determinen todos los factores, tanto positivos como negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo, y esta es precisamente la función que realiza la investigación.

Dicha investigación tiene por lo tanto un fin: determinar los medios más aptos para alcanzar los objetivos deseados. Entre estos --

medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que nos dificultarían la obtención del objetivo, eliminación que ya es, por sí mismo un medio. Podemos decir que la investigación es el centro de la previsión, ya que es la parte más vinculada a ella. De hecho, podemos decir que cuando investigamos estamos previendo.

Por último, debemos señalar, que todos los autores están de acuerdo en considerar a la investigación como la base de la previsión y elemento fundamental dentro de la investigación científica.

Cabe mencionar que los medios de los medios de los que se vale el administrador son generalmente la observación y la encuesta, ya que todo lo que queremos conocer, cualesquiera que sean los instrumentos que nos pueden auxiliar, los conocemos por nosotros mismos (mediante la observación), o lo preguntamos a otros que lo conocen (la encuesta).

5.1.3 LOS CURSOS ALTERNATIVOS.

Una vez que se ha realizado la investigación, con base en el objetivo fijado se determina una serie de alternativas o cursos de acción a seguir y esta será tanto mejor, cuando más podemos contar con diversos cursos de acción para lograr el objetivo.

5.2 PLANEACION

Haciendo mención a la parte anterior de este trabajo, podemos decir que esta etapa forma parte de la mecánica del proceso administrativo.

La Planeación la podemos definir como sigue:

"Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y de números necesarios para su realización", (3)

El principio de la planeación es: "lograr una meta más eficazmente la planeación ó esfuerzo mental debe tener, lugar normalmente antes de la acción ó esfuerzo físico".(4).

Nosotros, en esta tesis proponemos la siguiente definición: "Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que orientarán esa acción, la secuencia de la misma, así como la fijación de tiempos para lograr la mencionada".

5.2.1 POLITICAS

Las políticas son normas amplias, generales, elásticas y dinámicas. Pueden considerarse como un código que define las orientaciones que debe seguir cada uno de los miembros de la organización; por lo que podemos decir que mientras más realistas sean las políticas, mayor será el éxito de las acciones que por ella se determinen.

Las políticas forman parte de la planeación y ayudan a ésta,--

Ya que interpretan las ideas fundamentales, de los dirigentes pa-
que sirva de guía de las acciones que deben emprenderse, para ob-
tener los resultados deseados. Las políticas dan a conocer las in-
tenciones de los dirigentes concernientes a las distintas activi-
dades, y son decididas antes de que parezca la necesidad de dar a
conocer tales intenciones de manera tal que las políticas de una -
organización dada señala normalmente un curso firme, sin cambios -
frecuentes, pero lo que es más importante, es establecer que las -
políticas dan significado a los objetivos.

La meta puede haberse expresado en términos tan generales que pra-
cticamente carezcan de significado, pero por medio de las políticas
las metas adquieren una **expresión significativa,**

Las políticas son también los medios para hacer que el que tenga -
la autoridad delegada la aproveche y se perfeccione en aplicarla, -
ya que mediante las políticas el dirigente adquiere la conciencia
de la autoridad que le ha sido delegada y de que tiene que hacer -
uso de la misma para poder realizar su trabajo, y que per lo tanto,
al ponerla en práctica debe ejercitar el juicio y desarrollar su ini-
ciativa para aplicar mejor dicha política.

Las políticas son también necesarias para poder coordinar mejor los
esfuerzos de grupo, pues ayudan a proporcionar producción de accio-
nes armónicas, de tal manera que cada uno se adapte al conjunto para
contribuir al logro de el objetivo final; podemos decir que se fijan
los límites generales de cada actividad y permiten la liberación de
acción.

Como conclusión podemos decir que las políticas son "el objetivo en
acción", ó sea el objetivo fija las metas, en tanto que las políti-

...as imperan ya la orden para lanzarse a conseguir las, por lo que -
nosotros ya en nuestro estudio concretamente proponemos las siguien-
tes políticas (basificadas en los objetivos que persiguen cada uno -
de los departamentos de la unidad):

Departamento de Recursos Financieros.

Política Principal: Se tratará de que los planes presupuesta-
resten la atención oportuna al sector educativo y le otorguen un -
máximo rendimiento en las inversiones que se realicen por cada cen-
tro de trabajo educativo.

Política Secundaria: Todos los créditos o respuestas financie-
ras serán controladas por el departamento tratando siempre de darles
una elasticidad de utilidad adecuada.

Política Colateral: Para la elaboración de proyectos de incen-
tivos a los elementos de la entidad, se dialogará con los represen-
tantes de los mismos y se atenderán las quejas y sugerencias propues-
tas por ellos.

Departamento Técnico-Administrativo.

Política Principal: Se recurrirá a un manual de políticas y -
normas de asesoría técnica y administrativa en donde se enmarquen -
las distintas problemáticas presentables, así como sus condiciones y
formas de regularse.

Departamento de Pagos.

Política Principal: Utilizar en cuanto sea posible los mejo-
res medios sistemáticos y determinar periódicamente la eficiencia -

de su fuerza de servicio en cuanto a pagos.

Política Secundaria: Tratar por todos los medios posibles - de crear entre todos los usuarios la existencia de una conciencia de seguridad^{de} en los servicios otorgados.

Política Colateral: Fomentar las relaciones amistosas entre - los creadores y promotores del sistema de servicios de pago, tratando de establecer una competencia leal entre ellos para manifestar seguridad al usuario.

Departamento de Recursos Humanos.

Política Principal: Se recurrirá a las fuentes de reclutamiento que se hayan considerado más adecuadas; la selección se habrá - realizado con base en batería de pruebas previamente determinadas -- por el departamento de personal de la delegación general de la - S.E.P. en el estado. La integración se realizará de acuerdo a las técnicas de selección de personal.

Política Secundaria: Los planes de desarrollo, capacitación - y adiestramiento serán revisados periódicamente por los funcionarios encargados de estos eventos en la delegación general.

Política Colateral: Verificar que las percepciones de los elementos integrados a la entidad estén basados en los que marca la comisión mixta de salarios, así como contar con planes sistemáticos de incentivos ya sean estos, a nivel escalafonarios o a nivel personal - (por antigüedad).

5.2.2 PROGRAMAS

Los programas dentro de esta etapa, podemos considerarla como expositora de los siguientes elementos: metas, políticas, y procedimientos que son recursos que deben emplearse para llevar a cabo un curso de acción determinada.

Los programas a considerarse dentro de esta tesis, para aplicarse en la U.S.E.D.E.M., en sus diferentes áreas, son los siguientes:

Departamento de Recursos Financieros.

Es importante el programa de Ingresos sin el cual no sería posible la formulación de programa de Egresos y mucho menos el de presupuestos correctos.

Se establecerá un programa para identificar y llegar a conocer el destino de los fondos que se obtienen y derogan mediante un presupuesto otorgado por la secretaría, y ya derivada del estudio del mencionado programa, lograr expandir la capacidad de servir más ampliamente al sector educacional.

Para la capacidad de rendimiento se establecerá un programa para determinar el monto de la captación de recursos en cuentas y efectos de gasto público; las condiciones de crédito concedidos a los centros de trabajo son considerados merecedoras por si mismas.

Departamento de Recursos Humanos.

Se llevará a cabo el siguiente programa para todo el personal que labora en esta entidad:

a).- Asistir a los empleados en ciertos asuntos personales -- (sean de carácter económico y/o moral).

091378

1) otorgar habitación y otorgar facilidades de financiamiento
para las familias para los agremiados de la entidad (por medio del
ISSSTE).

2) otorgar préstamos a empleados de acuerdo a sus intereses
económicos (créditos del ISSSTE)

3) programar permisos y vacaciones de los empleados en general
para obtener una adecuada rotación en este aspecto.

4) montar sistemas de sugerencias de los empleados que inclu-
ya los siguientes pasos:

a) otorgar recibo de toda sugerencia

b) mantener registro de acuerdo con el programa, determinar el
monto de sugerencias, para vigilar las situaciones afecta-
das a fin de asegurar que las sugerencias sean puestas en
práctica.

Departamento Técnico-Administrativo

1) efectuar un programa de cursos hacia una subdivisión del
Departamento para saber determinar cuales son las necesidades
del usuario con respecto a asesoría de tipo: técnico y
administrativo.

2) conocer todas las diferentes modalidades de asesoría y ser-
vicio administrativo.

3) organizar y llevar a cabo programas de desarrollo, inspección y
vigilancia en el curso de asesoría.

4) Programas de asesoría destinados a los diferentes subdepar-
tamentos.

... llevar a cabo juntas periódicas con los funcionarios y delegados, así como subdelegados para tratar asuntos relacionados con la actividad.

... ordenar las finalidades de la asesoría, tanto por supervisión como por promotores.

Departamento de Pagos

... en base a estimaciones de servicio de pagos, determinar a lo largo del volumen de los mismos ya sea para usuario o por cantidad de trabajo.

... determinar épocas adecuadas para supervisión de pagadores, las cuales consideramos que deberán ser con la mayor periodicidad posible.

2.2.3 PROCEDIMIENTOS

... Son planes que establecen un método requerido para el manejo de actividades futuras, en realidad son guías de acción, y detallan la forma exacta en que deben llevarse a cabo una actividad específica. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

5.3 ORGANIZACION

... Es la última etapa que cae dentro de la mecánica del proceso administrativo y trata del establecimiento de funciones, jerarquías y obligaciones.

George Terry define a la organización diciendo: " Es el arreglo--

de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas." (5)

Sheldon, la considera "como el proceso de combinar el trabajo que los grupos o individuos, deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Peterson y Plowman dicen " es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos. " (6)

Letter, señala:" es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas." (7)

El Lic. Reyes Ponce Agustín, la define de la siguiente manera "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos, materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (8)

Spriegel, nos dice:" si la organización tiene edad suficiente ---

para estar completamente familiarizada con las normas bien desarrolladas de la organización, muchos de los procedimientos se siguen automáticamente, por tradición o costumbre. La clara delimitación de responsabilidades dentro de la estructura, tiende a producir hombres capaces dispuestos a asumir los cargos de éstas responsabilidades, aptos para enfrentarse a situaciones y emergencias poco comunes.

En una organización de este tipo se aplica el principio de que las decisiones deben tomarse en el nivel jerárquico más bajo que dispongan de los datos necesarios y la capacidad suficiente para recibir."

Nosotros queremos hacer notar que es ésta etapa de vital importancia para la organización en estudio, ya que en ella se va a fijar la estructuración técnica de las relaciones que deben hacerse entre las jerarquías y que al darse estas es necesario fijar las funciones en que van a dividirse, así como las obligaciones que en concreto tendrán cada unidad de trabajo.

Así lo hace notar Sprigel, pues nos dice: "la delegación de la autoridad es el proceso mediante el cual se multiplica el mando del ejecutivo." (9)

Para que sea verdaderamente efectiva, la delegación de autoridad debe ir acompañada de una clara definición de las funciones que se van a desempeñar. El reconocimiento de la responsabilidad, junto con la certeza del que la recibe, de que al otorgársele una autoridad correspondiente constituye un poderoso estímulo.

Cuando la autoridad y responsabilidad se encuentran bien equilibrados y son reconocidas por toda la organización, se produce un estado de ánimo muy favorable. Al trabajador le gusta sentir que tiene una responsabilidad de acuerdo con el trabajo que desempeña .

Cuando un trabajador individual, jefe o subjefe se encarga de cumplir las responsabilidades claramente definidas como suyas, generalmente se les desarrolla un sentido de organización para los derechos y deberes de los demás.

Este reconocimiento de independencia dentro de la organización, genera un espíritu de cooperación que caracteriza a los grupos bien dispuestos a trabajar.

La falta de responsabilidad definida y autoridad suficiente para enfrentarse a ella, da por resultados dudas y vacilaciones, genera fricciones, reduce la coordinación necesaria y baja la moral.

Con todo lo anteriormente dicho, nosotros proponemos que la organización, se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social, para su mayor eficiencia.

N O T A S

- 1.- Reyes Ponce, A. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" parte 1, ed. Limusa, México, 1976, pág. 101
- 2.- Reyes Ponce, A..Op. Cit. pp 109-110
- 3.- Ibid, pág. 165
- 4.- Terry, George. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" ed.continental, México, 1968, pág. 164
- 5.- Terry, George. Op. Cit. pág. 146
- 6.- Ibid, pág. 148
- 7.- Id.
- 8.- Reyes Ponce, A. Op. cit. pp 211-212
- 9.- Terry, George. Op. Cit. pág. 166

CAPITULO SEIS

LA DINAMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA U.S.E.D.E.M.

6.1 INTEGRACION

Es en esta etapa donde se inicia la dinámica del proceso administrativo, en donde desde el punto de vista metodológico, se empieza a realizar el funcionamiento de la unidad, ó sea - aquí se va a manejar, hacer actuar, operar o funcionar.

En la mecánica del proceso administrativo, lo que se vio es lo que debe ser ó como deben estar estructurados todos los elementos de la organización, mientras que en la dinámica debemos considerar las cosas como son ó dicho de otra manera vamos a integrar, dirigir, y controlar lo que realmente existe.

A todo esto el Lic. Reyes Ponce, por principio define la integración de la siguiente manera: "Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la -- planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social" (1).

De acuerdo con esta definición, nosotros creemos que al estudiar la planeación, hemos dejado bien delineados los aspectos administrativos, en lo que se refiere a los elementos materiales, por lo que nos concretamos en esta etapa a la integración de las personas, es decir de la adecuación de los hombres a las funciones.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos, físicos, intelectuales, morales ó sociales para desempeñar un puesto ó función, por sencillo que parezca, lo realizará mal. Es ya un axioma al que expresamos "El hombre adecuado para el puesto adecuado" pero a menudo sobre todo en empresas pequeñas, se piensa que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay más de ilusión en esto, porque lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomienda dos o tres funciones, como lo señalamos en la organización. Puede ocurrir además que en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que un gerente tiene ante sí una infinita variedad de posibilidades y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc., hacer su puesto más importante ya que en cierto modo, la empresa será como sea su jefe supremo.

Pero en términos generales y sobre todo tratándose de los niveles medios inferiores, es lógico, que lo racional, sea adaptar el hombre a la función y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a la cerradura y no al contrario, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y

y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento inminentemente activo, puede ser adaptado a eso que debe ser.

Por eso Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es el problema básico en las empresas en general. "Debe cuidarse que no busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a los que un puesto demanda, pues también en este supuesto violaría el principio, ya que, quien lo ocupará, carecería de interés para desempeñar dicho puesto". (2).

Integración de personal es la etapa que tiene por objeto dotar, desarrollar y mantener los elementos humanos necesarios para el desarrollo suficiente de las labores de la organización. Dentro de integración del personal debemos tomar en cuenta dos grandes etapas que se dan dentro de ellas que son:

6.1.1 ADMISION Y EMPLEO

Tiene como finalidad mantener un equilibrio entre la movilidad del personal y las necesidades del mismo, por parte de la unidad. Ahora bien dentro de los requisitos de la función de admisión y empleo, debemos tomar en cuenta las políticas bien establecidas de reclutamiento y selección de personal. También es indispensable para que se de esta función el hecho de que exista en una forma clara y bien definida - el análisis de puestos, ya que sin ello no contaremos con una base técnica para la selección de personal. Así mismo, es necesario contar con todos los medios adecuados para la requisición de personal.

El término reclutamiento lo definiremos de la siguiente manera; consiste en obtener posibles candidatos para un puesto determinado. Ahora bien, dentro de los elementos del reclutamiento podemos tomar en cuenta dos aspectos:

- a).- Fuentes internas de reclutamiento.
- b).- Fuentes externas de reclutamiento.

Dentro de los medios de reclutamiento mencionaremos los siguientes puntos:

a).- Las fuentes de carácter interno. Las podemos identificar como aquellos elementos de la unidad, es decir, a los empleados actuales y en base a una buena fuente de información, ya que va en relación directa al prestigio de la persona que recomienda pues si esta es un empleado antiguo y serio en la firma, es lógico que va a cuidar su persona.

b).- Las fuentes de carácter externo. Existen varias fuentes como son:

1.- Escuelas Comerciales. Todas aquellas carreras cortas y cuando se trata de puestos de mediana categoría.

2.- Universidades y Tecnológicos. Se recurre a esa fuente cuando se requiere de un personal de alta calificación, ya que dentro de las Universidades se puede encontrar al individuo adecuado.

3.- Bolsa de Trabajo. Dentro de ésta podemos distinguir dos tipos las gratuitas y las de pago; se nos hace más adecuada la primera, ya que en la segunda necesariamente habrá cierta pre-

091378

El Lic. Reyes Ponce ha llamado la puerta de la calle. El trabajo más bien en niveles bajos y tiene más significación que la entidad ya empieza a tener imágen dentro del mercado.

Medios de reclutamiento.- Tiene como propósito facilitar la selección de reclutamiento y atraer, en forma efectiva a posibles candidatos; los medios varían, sin embargo los más utilizados son:

a) Periódico:- este medio es el más utilizado, sin embargo deben estar muy bien especificadas las cualidades que el individuo necesita para ser de esa manera, una relación previa, ya -- cuando no se presentarán individuos que de ninguna manera cumplen los requisitos del puesto.

b) Anuncios de Bolsa de Trabajo:- estos se dan principalmente en las escuelas e instituciones forjadoras de estudiantes ya -- técnicos y profesionistas. Se da un ligamiento de la organización con alguna de esas instituciones con la creación de políticas de reclutar profesionistas.

c) Radio, Televisión y Revistas Especializadas:- estos medios están delineados en la teoría general, pero para nuestra organización, puede decirse que no se utiliza.

Selección. Una vez que hemos reclutado a la gente, el paso siguiente es la selección de la misma. Cuando nos referimos a los requisitos previos para la adecuada realización de las funciones de admisión y empleo, nos referimos a la necesaria existencia de un adecuado análisis de puestos y a la fijación de políticas claras y precisas; estos elementos cobran una importancia trascental de esta etapa más que ninguna otra. Sin un adecuado sistema de análisis de puestos, no tendríamos una base técnica para el logro de un éxito en la selección del personal adecuado.

La selección de personal debe seguir, un orden para ser efectiva, como lo han expuesto los diversos tratadistas en los diversos procesos para la realización de dicha selección.

A continuación proponemos el siguiente proceso para una buena selección.

1.- Recepción. Es claro que esta actividad se da de hecho, pero para que tengamos adecuados resultados, aquella persona encargada de hacerle debe contar con la información suficiente sobre las características básicas de los puestos que se tienen vacantes y de la gente que solicita.

2.- Llenado de la hoja de solicitud. La hoja de solicitud debe proporcionarnos la información básica del solicitante y servirnos de base para la comprobación de referencias.

3.- Entrevista preliminar. El propósito que seguimos a través de la misma es retificar la veracidad de los datos que se

han expuesto en la hoja de solicitud, así como observar en una forma analítica el comportamiento del individuo en la misma, profundizar acerca de los motivos que lo han orientado hacia la organización, en caso de tener algunas contradicciones manifiestas en la hoja de solicitud, etc. .

4.- Comprobación de referencias. Desgraciadamente, en nuestro medio las referencias carecen en su totalidad de validez, ya que se estima en algunos casos que para evitarse dificultades de carácter legal con la persona que despedimos, le extendamos una carta de buena conducta. Es un vicio que podemos corregir indudablemente.

Si la hoja de solicitud menciona trabajos anteriores puede recurrirse directamente a dichas empresas solicitando información sobre el solicitante.

5.- Aplicación de baterías de prueba. Las pruebas pueden ser tanto de aptitudes, como de capacidades y dado el costo de aplicación de las mismas, debemos determinar la forma en que deben aplicarse, tomando en cuenta el puesto solicitado.

Para un puesto ejecutivo nos importa en forma fundamental, las pruebas de aptitudes, a través de las cuales conoceremos la potencialidad del solicitante; es claro que en los puestos de nivel operativo, lo que nos interesa de sobremanera son las pruebas de capacidad en la realización de su trabajo.

6.- Examen Médico. Si el solicitante reúne los requisitos fundamentales en instrucción e inteligencia para el desarrollo del puesto, debemos cerciorarnos de su capacidad física para la realización del mismo.

La Entrevista Final. Las etapas que hemos mencionado con anterioridad nos proporcionan la información necesaria para el desarrollo de la entrevista final, punto culminante del proceso de selección.

6.1.3 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

El entrenamiento tiene por objeto lograr la máxima productividad, ya en relación al ritmo del más lento, es pues, éste el objeto fundamental del entrenamiento, que el individuo desarrolle al máximo sus capacidades dentro del puesto asignado.

Podemos definir al entrenamiento como el proceso continuo para lograr la máxima eficiencia en el trabajo. Para ello se debe contar con el análisis de puestos, así como el proceso y el método a seguir. Asimismo debemos distinguir dos aspectos fundamentales que se dan dentro del entrenamiento, estos son:

- a).- Adiestramiento. El fin de este, es lograr mayor destreza, velocidad y facilidad en la realización del trabajo.
- b).- Capacitación. Es de carácter teórico, con el fin de poder entender el porqué de las diversas operaciones.

6.2 DIRECCION

Esta etapa que cae dentro de la dinámica administrativa, es de vital importancia dentro del proceso administrativo, - pues en ella vamos a impulsar, coordinar y vigilar las accio

nes de todos y cada uno de los elementos que integran la unidad, con el fin de que todo el conjunto logre en forma eficiente, los planes que se han señalado. Hemos señalado que se divide en las siguientes fases:

- 1.- Mando de autoridad:- se estudia como delegarla y ejercerla.
- 2.- Comunicación:- parte fundamental en cualquier organización ya que se da en cualquier nivel.
- 3.- Supervisión:- última función de la administración, es decir, ver que las cosas que se están haciendo se realicen como fueron planeadas.

El Dr. Reyes Ponce define a la dirección de la siguiente manera: "La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, - por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, delegando dicha autoridad y verificar que se cumplan en la forma adecuada todas las "órdenes".(3).

La esencia es lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de la coordinación, siendo esta una de las causas más importantes. "No se coordina para dirigir -- sino se dirige para coordinar. Sólo en un consejo totalitario podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordine. En cambio sería un magnífico administrador el que logra el máximo de coordinación con el -- mínimo de dirección ó mando." (4).

Spriegel nos habla de la coordinación como elemento esencial de la dirección. Representa la coordinación como la fuerza cohesiva que una a las distintas funciones de planeación, organización y marcha de una organización. La coordinación la definiré como: --
"La sincronización de el esfuerzo, desde el punto de vista de --
el tiempo y el orden de ejecución". La necesidad que hay de que la dirección obtenga una coordinación efectiva, varía según el tipo de estructura empleada, el grado de conocimiento del personal, de los objetivos, procedimientos y normas de la organiza--
ción, la calidad del personal de mando y hasta cierto punto, --
de la edad de la organización en cuestión. Una institución an--
tigua y bien establecida, integrada por personas acostumbradas a trabajar, requeriría menos dirección de los superiores para --
obtener la coordinación deseada, que una empresa nueva que use la misma estructura orgánica, pero que carezca de personal a--
costumbrado a trabajar en equipo.

De todo lo anteriormente citado podemos sacar como conclusión que la etapa de la dirección es de vital trascendencia dentro del proceso administrativo, pues en ella se logran todos los objetivos que la administración se ha fijado, como es lograr la máxima productividad por medio de la coordinación, con el mínimo de esfuerzo posible.

6.2.1 MANDO O AUTORIDAD

Analizaremos ahora la delegación de autoridad de la cual - diremos que es proceso mediante el cual se multiplica el mando - de un ejecutivo. Para que sea verdaderamente efectiva la delegación de autoridad, debe ir acompañada de una clara definición de las funciones que se van a desempeñar;

El reconocimiento de la responsabilidad, junto con la certeza - del que lo recibe, constituye un poderoso estímulo. Cuando la - autoridad y responsabilidad se encuentran bien equilibradas y - son reconocidas por toda la autorización se produce un estado un estado de ánimo muy favorable.

Este principio de autoridad deberá hacerse extensivo a cada empleado, ya que a éste le gusta sentir de una responsabilidad de acuerdo con el trabajo que desempeñe.

Con todo lo anteriormente señalado, llegamos a la conclusión que dentro de la etapa de la dirección, la delegación de autoridad - es la médula de aquella, pues al dirigir implica también aumentar el tramo de control hacia todos aquellos a los que se les ha delegado autoridad.

6.2.2 COMUNICACION

Pasaremos a analizar otra etapa que se da dentro de la dirección, que es la comunicación, la cual es el sistema nervioso de la dirección ya que lleva, al centro directo todos los elementos que se deben conocer y es necesario perfectamente toda y

cada una de las acciones a seguir dentro de la entidad para lo cual es necesario un buen sistema de comunicación.

El Lic. Reyes Ponce, expresa que la comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos y aceptados por otros.

Por último, hacemos hincapié, en que dentro del factor humano se dan dos tipos de comunicación:

1.- La comunicación vertical descendente, la cual se puede dar por medio de políticas, reglas, órdenes, instrucciones e información.

2.- La comunicación vertical ascendente, la cual se puede dar por medio de juntas, comités, consejos, mesas redondas y asambleas.

6.2.3 SUPERVISION

Pasaremos ahora a la supervisión, función última de la dirección que consistirá en ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Reyes Ponce nos habla del concepto de la supervisión en la siguiente forma: La función supervisora como hemos visto, supone ver que las cosas se realicen como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe o ejecutivo, predomina en los de nivel inferior, llamado por ello supervisores inmediatos; cabos, sobreestantes, etc., siendo en todo caso aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores,

sino solo a todo aquel personal que recibirá y realizará órdenes e instrucciones.

Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con éste, quizá el criterio para distinguirlos se encuentre, sobre todo en que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por otro tiempo.

Podemos concluir que la función supervisora consiste en ver que las cosas se realicen como fueron ordenadas, y que generalmente no se lleguen a confundir de este con los de control, sin embargo, existe la diferencia de que la supervisión es observar que las cosas se realicen, mientras el control se da cuando ya han sido ejecutadas las operaciones, por otra parte la supervisión generalmente se da a niveles bajos, es decir las supervisiones como lo llama acertadamente el eminente sociólogo mexicano -- Isaac Guzmán, propio de aquel que esta en la "línea de fuego", -- pues por un lado tiene que tratar con los operarios o con aquellos individuos que con sus subordinados, pero a su vez tiene que reportar a niveles inmediatos al suyo, o en un caso muy -- especial con el jefe de departamento.

Es decir, el supervisor tiene que tener una serie de características para que sea un elemento idóneo de tal manera que pueda desempeñar funciones tales como la de distribución de trabajo, tratamiento de personal o en otra forma saber llevar unas adecuadas relaciones humanas con sus subordinados, realizar -

entrevistas con ellos, hacer informes, reportes, poder coordinante con los demás jefes y sobre todos, y quizá lo más difícil poder mantener la disciplina sin que haya desavenencia -- con sus subordinados.

6.3 CONTROL

En la última etapa del proceso administrativo tenemos la definición de Maddok quien nos dice: "Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes."(5).

Por otro lado "El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites prescritos. -- Parte de esta labor consiste en averiguar que se esta haciendo y formular una decisión referente a ejecución. Pero también es parte del control intervenir cuando sea necesario para resolver y volver a encabar o corregir actividades desviadas. Con frecuencia esta acción correctiva consiste en "limpiar el camino", es decir quitar obstáculos, definir las obligaciones o suministrar medios eficaces; sin embargo, las acciones correctivas necesarias suelen incluir modificaciones en la planeación, la organización ó la ejecución."(6).

Nosotros entendemos por control el establecimiento de sistemas y normas, los cuales nos van a permitir medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, de tal mane-

091378

ra que vamos a saber si lo actual es conforme a lo que se esperaba y, de no ser así corregir, mejorar y formular nuevos planes. El control administrativo no es de un solo tipo, se compone de lo que la gente especializada en administración creen necesario en cada caso.

Se pueden emplear diversos tipos para lograr los resultados deseados; además de los varios tipos el contenido varía según cambien los elementos que haya que vigilar. Los hechos, la experiencia y el criterio son las principales guías.

El control se ejerce sobre casi todas las actividades de la organización en estudio, entre los numerosos tipos se encuentran los siguientes: control de servicios a usuarios, control de cambios, control de técnicas administrativas, control de fondos financieros, control de pagos, etc.,

De hecho el control es tan amplio porque es esencial para la función administrativa, de lograr que se realice el trabajo y alcanzar así los objetivos concretos.

Cualquier actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los factores siguientes:

- 1.- Cantidad.
- 2.- Calidad
- 3.- Costo
- 4.- Tiempo empleado.

N O T A S

- 1.- Reyes Ponce, A. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" Parte 1, ed. Limusa, México, 1975, pág. 256
- 2.- Reyes Ponce A. op. Cit., págs. 257 y 258
- 3.- Ibid, pág. 270
- 4.- Ibid. Págs. 305 y 307
- 5.- Ibid. pág. 355
- 6.- Terr, George. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" ed. Continental, México, 1968, págs. 557 y 558

CAPITULO SIETE

REPERCUSIONES DEL PROGRAMA DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA U.S.E.D.E.M.

7.1 NOCIONES GENERALES

Simplificar significa eliminación de tamaños excesivos, variedades, estilos, dimensiones, procesos y otras ideas afines, basados principalmente en la observación y experiencia de cada caso, por ejemplo, cada organización o entidad y dentro de ella cada problema en especial.

No funciona tan exactamente como la estandarización(entendi endo por ésta tres ideas al mismo tiempo: fijeza, uniformidad y mejoramiento).

Otra forma de describirla sería hablar de extirpación de variedades superflúas en tipos y medidas de productos ó servicios existentes. Se requiere la cooperación del funcionamiento de todos los departamentos.

Sus ventajas serán:

- 1.- Eficacia y calidad de servicio y/o producto.
- 2.- Ahorro de tiempo.
- 3.- Disminución de espacio y factor humano.
- 4.- Disminución de costos.
- 5.- Reducción de errores.
- 6.- Se permitirá un empleo permanente para el personal.
- 7.- Concentración de fuerza en los productos y/o servicios.

8.- Menor conversión en productos y/o servicios.

Su objetivo fundamental será la eliminación de funciones inaplicables en el trámites de servicios o creación de productos con mayor probabilidades de beneficio.

Simplificación generalmente es la forma más sencilla de hacer una cosa, es la más práctica y por lo tanto debe tratar de introducir sus formas a cualquier organización, y fundamentalmente en la de servicios públicos.

Establecemos el siguiente cuestionamiento ¿ Cómo se debe mantener la estructura dinámica en una organización?, a esto el ~~prof.~~ ^{prof.} Máximo Anzures dice que la oficina es el lugar donde se desarrolla la administración, en donde se emiten las órdenes para los diferentes departamentos y lugar que recibe informes para su cumplimiento; termina diciendo en forma inequívoca y con justa razón que todas las funciones ameritan una oficina.

Nosotros consideramos que los puntos fundamentales respecto a las oficinas: La división departamental y asignación de funciones; mientras más grande sea la organización, habrá más división de trabajo, más especialización y adición de departamentos respecto a la oficina, de ahí que se estipule hasta que grado debe mecanizarse el trabajo y cuales son los límites en donde puede ser manual.

Respecto a los métodos de trabajo se requiere de un estudio detallado, tanto de las funciones en grupo como las de carácter personal y por división departamental.

Es necesario establecer para una mayor eficacia y eficiencia de una organización las ideas generales para la planeación -- y funcionamiento de una buena oficina; las ideas propuestas -- son las siguientes:

- 1.- Su colocación, para facilitar la ruta de los documentos en trámite y su dependencia.
- 2.- Aprovechamiento de luz natural; ausencia de ruido y en ocasiones de público.
- 3.- Cercanía al público.
- 4.- Economía en el espacio.
- 5.- Proximidad o lejanía de los archivos.
- 6.- Ruta de los documentos en trámite.
- 7.- Afinidad de funciones.
- 8.- Disciplina del personal.
- 9.- Contar con un medio de extensión de comunicación adecuada.
- 10.- Condiciones de la forma de papelería.

Hemos rescatado lo anterior con el fin de ubicar la realidad -- que existe en cuanto al funcionamiento de la U.S.E.D.E.M. -- (en el municipio de Nezahualcóyotl), ya que por cuestiones desconocidas dicha unidad no cuenta con las asignaciones antes mencionadas, por exponer un ejemplo tenemos lo siguiente; No existe disciplina en el personal, ya que actúa con anarquía de funciones, no existe respeto en el accionar de sus actividades; -- entre otras situaciones tenemos que esta oficina no cuenta con ausencia de ruidos y medios de comunicación lo cual limitan --

la eficacia de sus servicios.

Con esto queremos establecer que no existe preocupación por -- mantener una estructuración orgánica y funcional que sea conveniente para la entidad, ya que se esta incurriendo en no perseguir los fines que se habían establecidas.

7.2 FINALIDADES DEL PROGRAMA

Reiterando un poco la que ya en capítulos anteriores establecimos y ya entrando en materia tenemos que como parte del esfuerzo concertado por el gobierno de la República, para que todas las dependencias y entidades participen en programa de Simplificación Administrativa, éste se ha instituído en el seno -- de esta dependencia, ya que un importante demanda social se ha convencido que es de gran utilidad.

Anteriormente en esta ^{Teoría} ~~té~~sis habíamos establecido que el programa de simplificación administrativa está constituído como un -- instrumento del estado para realizar con más claridad y facilidad la gestión de los ciudadanos ante las instituciones guber~~n~~amentales, cuyo objetivo primordial esta orientado a simplificar estructuras y funcionamientos administrativos para eliminar instancias y niveles innecesarias.

7.3 EL PROGRAMA EN LA U.S.E.B.E.M.

Para realizar el análisis y estudio de las funciones que

se realizan en la unidad, empezaremos por dar una visión panorámica general de como se manejaban anteriormente esas situaciones, para posteriormente adentrarlas en la manera de como se manejan actualmente.

Así pues, diremos por principio que existe una división departamental, que ya anteriormente había sido segmentada y definida en cuanto a su estructura, ahora introduzcámonos en su funcionamiento.

a).- Departamento de Recursos Financieros.-- Entre los diferentes trámites que realizaba esta sección y que propiciaba un mal manejo de tiempo y recursos tenemos los siguientes: La entrega de documentación que avalará el manejo de Ingresos y Egresos, estos anteriormente tenían que entregarse en las oficinas de la Delegación General, posteriormente esperar al entonces Jefe de Recursos Financieros de la Zona y en forma conjunta realizar la verificación de los mismos, lo cual como se estipulo antes provocaba un tiempo perdido y producía que existiese una aglomeración de Centros de Trabajo (dependencias que entregaban su documentación), las cuales tenían que esperar a que se les hiciera su chequeo.

Por otra parte la aprobación de Presupuestos para gastos de las dependencias oscilaba entre tres y cuatro meses para su aprobación, lo cual detenía el funcionamiento financiero de las dependencias, deteniendo con ello su mecánica existente. También otro problema detectado fué la aprobación de recibos de pago que se entregaba al estudiantado, ya que para su con_

trol era necesario y obligatorio que la Delegación General -- (ubicada en la Cd. de Toluca), los verificara y consecuentemente propiciaba pérdida de tiempo y retrasos funcionales de los centros de trabajo.

B).- En el Departamento de Recursos Humanos.- Detectamos que -- la contratación de personal era una acción demasiado pasiva -- ya que los funcionarios que tenían el control de ellos, manejaban un programa muy informal., debido a que la selección, -- capacitación y adiestramiento la realizaban en controles internos aislados de los lineamientos legales, ya que no se imponían los recursos adecuados para una real contratación; aparte de eso la burocracia en todo su esplendor resaltaba a la hora de entregar nombramientos de plaza, para la entrega de los mismos era cuestión de tardarse de dos a tres días, lo cual propiciaba -- que fueran las dependencias que esperaban la integración de esos elementos, las afectadas.

El mal manejo de las plazas es otra problemática que se suscita en este departamento, debido a su difícil extensión territorial, era a veces imposible lograr la comunicación correcta en cuanto a la distribución de las mismas.

La relación que se guarda con el SNTE, en cuestión política y -- organizativa pasa a hacer que se desplaza en esta sección debido a que ambas organizaciones quieren ser autónomas en cuanto -- al manejo del factor humano, olvidando el carácter formal que -- tiene cada una de ellas, porque una es integradora y la otra es reformadora.

c).- Departamento Técnico-Administrativo.- En el manejo de todas las formas y estadísticas asignadas a los centros de trabajo, era necesaria para su solicitud y aprobación el traslado -- hasta la misma Delegación General, que en consecuencia propiciaba que los grupos encargados del manejo del mismo se ausentará de sus centros de labor por motivos de ir hasta ese lugar, lo que provocaba si existían errores que se paralizará el manejo administrativo de sus dependencias, aparte de la reiterada pérdida de tiempo personal.

También la solicitud de cualquier tipo de documento integrado al sector educativo era necesario realizarlo en dicha Delegación y en forma personal, con esto de ninguna manera se beneficiaba a parte integradora de dicha entidad.

En el aspecto técnico era incongruente ver como para la entrega de programas y planes de trabajo, los interesados tenían que -- trasladarse hasta las oficinas de la Delegación en el Valle; -- Así mismo todos los supervisores e inspectores de zona para recibir indicaciones, realizaban la misma acción, ya que los oficios de aviso de funciones tardaba en llegarles propiciando -- con ello un retraso en su accionar.

d).- En el Departamento de Pagos.- La principal problemática era la falta de coordinación en la presentación y especificación de los programas de pago debido a que flujo de información llegaba por varios canales de ahí que se derivara que en ninguna área se responsabilizara de algún trámite en curso.

Con la aplicación del programa de Simplificación Administrativa se trato de modificar el mecanismo que cubre a esta unidad de - antemano se busca fomentar una modernización en el conjunto de normas y sistemas que regulan sus condiciones de trabajo, que más adelante permitan consolidar una impartición de funciones - con mayor eficacia y productividad; estipulado antes, dicho - programa es una herramienta estatal que busca la reorientación y la evolución de las actividades del sector, para conseguir a final de cuentas un cambio estructural que ayude parcialmente - al desarrollo del país.

Con el programa de simplificación administrativa, hoy, el manejo en los diferentes departamentos de la U.S.E.D.E.M., es visto -- así:

a).- Departamento de Recursos Financieros.--Al modificarse el - sistema de control y recepción del flujo de Ingresos y Egresos, se delegó en el Jefe de este departamento la responsabilidad - de recibir, verificar, avalar, y dar respuesta de dicha documen- tación con lo cual se reduce el período de tiempo para el mane- jo de las mismas; también se implantó un calendario en el que se establecen las fechas de recepción, evaluación y entrega de resul- tados, al igual que la elaboración de un formato único para la presentación de sus documentos y una guía para su llenado. Por - otra parte se efectúan reuniones periódicas con los superiores en la materia para la difusión de nuevos métodos que sirvan de apoyo a los proyectos en pie. Se implantó un formato único que - se introdujo al sistema de computación para el manejo de recibos

de inscripción para el alumnado en general.

También se logro que los planteles educativos tengan libertad de abrir sus cuentas de cheques en cualquier banco sin requerirse autorización, como antes, del Delegado General en este -- procedimiento.

b).- Departamento de Recursos Humanos.- Se reduce el tiempo de respuesta para otorgar nombramientos al personal de nuevo ingreso con la introducción de un formato único(F.U.P.), el cual integra operaciones intensivas para la contratación de personal lo que en consecuencia proporciona un mayor control del factor humano así como una agilidad y dinamismo en su manejo.

Por otra parte se agilizó con la modificación de delegaciones a zonas, el control de distribución y acomodo de plazas, incrementando con ello la cobertura presentada.

c).- Departamento Técnico-Administrativo.- Actualmente se cuenta con un comité coordinador para planear las actividades de ese departamento, lo que permitirá elevar la calidad de atención a los usuarios, a la vez que se reducen los trámites y traslados; para brindar un apoyo técnico e incrementar el mejoramiento en la eficiencia administrativa de la unidad.

Se implanta un sistema de cómputo que permite recabar estadísticamente los datos del alumnado en una sola ficha, produciendo reducción de tiempo, de análisis y de tránsito en la documentación, todo esto en beneficio de alumnado y de instituciones educativas.

También se elaboró un programa de capacitación y actualización

en el manejo de asesoría para los usuarios pedagógicos, lo que permitirá elevar en forma gradual la planta técnica de la unidad. Entre otras se eliminan pasos administrativos en ciertos trámites, dinamizándose el proceso de manejo de documento.

d).- Departamento de Pagos?- En este departamento se realizan las siguientes cuestiones: Hay una resolución pronta a los problemas de pago, ya que la documentación vendrá debidamente válida y con el soporte necesario al trámite con el que solicita; -- se eliminan traslados innecesarios de los interesados, así como su pérdida de tiempo, por otra parte se beneficia de manera directa a los educando pues se abate el ausentismo docente.

Todos los problemas para trámite y soluciones de pago de la S.E.P se difunden y canalizan en los instrumentos adecuados para sus efectos inmediatos. (ver anexos).

Finalmente para redondear este tema hacemos hincapié, de que con la aplicación del programa de simplificación administrativa no se da una descentralización de autoridad en los diferentes departamentos como se pudiera pensar, sino más bien se da una desconcentración, pero de funciones, ya que se delegan responsabilidades en cada una de las escalas de los diferentes niveles administrativos de la organización, pero con respeto de la autoridad.

Lo curioso es que ambas coexisten pero forman una escala de valores prácticos que van de un extremo a otro y en diferentes grados de concentración de poder administrativo.

No por ello, está censurada como se mencionó antes la delegación de autoridad, ya que esta se dará cuando el mismo plan ó

programa lo requieran con el objetivo de crear la facilidad y agilidad en este sistema .

Por otra parte se detecto efectos en el proceso administrativo en su parte dinámica, por parte del programa de simplificación, ya que está visto que la fase de integración no llena el requisito funcional, por el simple hecho de no contar con el factor humano adecuado que se ligue a la intención de este programa, - quizá sea necesario y en forma exigente la aplicación del elemento inducción para realizar una modificación en la forma del accionar en este sector.

Finalmente para concluir, tenemos que la fase de control se ve afectada porque los resultados no van conforme a lo previsto.

Datos proporcionados por la entidad, nos señalan que es un - 60% de efectividad que se están llevando a cabo los cambios en los diferentes procesos; los estandares reales no son comparables con el establecimiento de las metas inicialmente formuladas y es exagerado, a nuestra manera de ver, el número de acciones correctivas que se están realizando con la ejecución de este programa de simplificación administrativa.

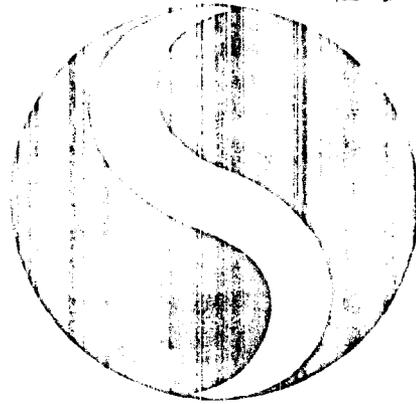
CONCLUSIONES

- 1).- Se requiere de un personal con un adecuado nivel educacional que sepa adoptar cualquier tipo de modificación en su estructura personal y funcionalista para el bien de la eficacia de dicha organización, así como de un perfil bien definido, motivo por el cual es indispensable, auxiliarnos de las técnicas administrativas, entrenamiento y capacitación que hemos mencionado aunque sea en forma somera.
- 2).- Hemos destacado también la existencia de los esfuerzos estatales por estimular la capacidad de funciones de cualquier entidad a su cargo; es por ello que el programa de simplificación administrativa del gobierno de la República lo hemos evidenciado como el instrumento de cambio político y administrativo eficaz, el cual ha venido perfeccionando el ámbito gubernamental.
- 3).- En el seno de la U.S.E.D.E.M., es abordado dicho programa con un permanente respeto pero el nivel de responsabilidades y ejecuciones, dejan mucho que desear, ya que su parte integradora no cuenta con la preparación adecuada para convertirse en fuerza motriz de dicha implantación. Pero la idea de mejorar está latente, y es posible que en el futuro se lleve a cabo como esta previsto.

- 4).- El proceso administrativo podemos considerar que es único y de hecho se da simultáneamente en todas las organizaciones. Encontramos que al mismo tiempo se está planeando, integrando, controlando, dirigiendo, sin embargo, lo anterior se refiere a todas las operaciones de una organización en conjunto, pero si nosotros analizamos una operación en forma individual debemos considerar que el orden de las etapas presentadas en esta ^{Trsina} ~~tesis~~ debe -- respetarse, pues no es posible controlar sin antes haber planeado, no podemos dirigir lo que no está integrado, -- no podemos organizar lo que no está integrado, y no podemos dirigir lo que no está organizado.
- 5).- Con la anterior cuestión se reitera la idea, de que la aplicación del programa de simplificación administrativa en la U.S.E.D.E.M., no respeta un orden de control dentro del proceso administrativo, puesto que la fase de integración no es adecuada para el funcionamiento de este sistema, sea como se mencionó antes, no hay dirección -- con lo que no está bien integrado.
- 6).- La U.S.E.D.E.M., al igual que cualquier organización, necesita para lograr eficientemente sus objetivos, la intervención de administradores o personal especializado -- con la debida preparación en todas las técnicas de la llamada administración científica.

- 7).- Después de efectuar la investigación de las alternativas posibles para una adecuada aplicación del programa de -- simplificación, hemos considerado que llevando a cabo -- un respetado proceso administrativo dentro de la - - - U.S.E.D.E.M., coadyuvará a responder a la demanda social que se presente.
- 8).- Dado que las actividades principales de esta entidad están perfectamente delineadas, consideramos que la organización ideal para sus tipos de actividades, será la organización funcional, debiéndose considerar como funciones principales las siguientes: Atención de los recursos financieros, servicio técnico, administrativo, de pago de cheques, de recursos humanos.; en cada una de esas - funciones se encuentra el proceso administrativo perfectamente bien definido y el programa de simplificación -- administrativa respondiendo hasta donde tiene libertad de extensión en cada una de las operaciones cotidianas de dicho proceso.

SEP



*simplifica
y facilita*

**PROGRAMA DE
SIMPLIFICACION
ADMINISTRATIVA
DEL SECTOR
EDUCATIVO**

GRUPO III

b) PROBLEMAS DE PAGO



UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS ADESCENTRALIZADA
EN EL ESTADO DE MEXICO.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

PROGRAMA DE
SIMPLIFICACION
ADMINISTRATIVA.

REGISTRO DE GRUPOS
DE TRABAJO.

HORA No.

02

DIA MES AÑO

- I.-GRUPO DE TRAMITE. III TRAMITES CON RELACION AL PERSONAL DE LA S.E.P.
- II.- NOMBRE DEL TRAMITE A SIMPLIFICAR. D) PROBLEMAS DE PAGO
- III.-TIEMPO EN QUE SE PUEDE REALIZAR. A-Corto Plazo (6 Meses) (X); B-Mediano Plazo (1 Año) (); Largo Plazo (Más de un Año) ()
- IV.- PROBLEMATICA. FALTA DE COORDINACION EN LA PRESENTACION Y ESPECIFICACION DE LOS PROBLEMAS DE PAGO
- V.- BENEFICIO. PRONTA Y MEJORADA ATENCION AL EMPLIGADO
- VI.- MODERADOR. % RESPONSABLE ANA MARIA LUNA CASTILLO .-COORDINADOR DE TECNICOS ESPECIALIZADOS;
NOMINA
- VII.- RELATOR. ERNESTO PEÑA SANCHEZ .-SUBJEFE DE TRAMITE Y CONTROL DEPTO. DE PREESCOLAR

PARTICIPANTES

Nombre	Firma	Puesto	Area
1. ANA MARIA LUNA CASTILLO		SUBJEFE DE DEPTO. NOMINA	DEPTO. DE PAGO
2. GUSTAVO RAUL LOPEZ ROMERO	<i>[Firma]</i>	JEFE DE DEPTO. TECNICO	DEPTO. DE PAGO
3. VICTORIA ANDRADE OSTRIA	<i>[Firma]</i>	JEFE DE DEPTO. TECNICOS Y ESPECIALIZADOS	DEPTO. DE PAGO
4. ERNESTO PEÑA SANCHEZ	<i>[Firma]</i>	SUBJEFE DE TRAMITE Y CONTROL	DEPTO. DE PAGO
5. EVERARDO NAVAS	<i>[Firma]</i>	DI. DE DEPTO. DE EDUCACION PREESCOLAR	DEPTO. DE PAGO
6. MARIO CARDOSO GARCIA	<i>[Firma]</i>	RESPONSABLE DE DEPTO. DE PAGO	DEPTO. DE PAGO
7. _____			
8. _____			
9. _____			
10. _____			
11. _____			



UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS A
DESCENTRALIZAR EN EL ESTADO DE
MEXICO.
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION
Y METODOS.

PROGRAMA DE
SIMPLIFICACION
ADMINISTRATIVA.

DOCUMENTO,
CEDULA DE IDENTIFICACION

FORM No. 1
DE - 4
28 / 01 / 85
DIA MES AÑO

NOMBRE DEL TRAMITE. III. TRAMITE CON RELACION AL PERSONAL DE LA S.E.P.
AREA PARTICIPANTE. DEPARTAMENTO DE PAGOS, EDUCACION FISICA DEL VALLE DE TOLUCA, DEPARTAMENTO DE SERVICIOS REGIONALES, DEPARTAMENTO DE PREESCOLAR, CENTRO DE COMPTO

Nombre del trámite a simplificar:

III. b. TRAMITE DE DOCUMENTACION EN PROBLEMAS DE PAGO.

(PROBLEMAS DE PAGO).

Descripción breve de la situación actual del trámite:

SE RECIBE DOCUMENTACION POR VARIOS CANALES (DEPARTAMENTO DE SERVICIOS REGIONALES, AREAS EDUCATIVAS, S.N.T.E. e INTERESADOS), POR LO TANTO NINGUNA AREA RESPONSABLE TIENE LA INFORMACION CORRECTA PARA LOS TRAMITES A EFECTUAR, DESCONOCIENDO EL UNIVERSO REAL EXISTENTE DE PROBLEMAS DE PAGO.

Identificación y localización breve de los problemas que se presentan al funcionamiento del trámite (en orden de importancia).

- VALIDACION INCORRECTA. DE DOCUMENTACION
- TRAMITE PARA PAGO SIN SOPORTE DOCUMENTAL.
- DUBIDIOSIDAD DE INFORMACION (INCOMPLETA)
- DOCUMENTACION NO TRAMITADA EN SU TIEMPO (TRAMITE Y CONTROL).
- EXTRAVIO DE DOCUMENTACION QUE REQUIERE ALGUN TRAMITE.
- DOCUMENTACION MAL ELABORADA (EFECTOS)
- DEMORANDO TIEMPO EN RECABACION DE FIRMAS DE AUTORIZACION.



UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS A DESCENTRALIZAR
EN EL ESTADO DE MEXICO.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

PROGRAMA DE
SIMPLIFICACION
ADMINISTRATIVA.

DOCUMENTO
Programa de A

III TRAMITE CON RELACION AL PERSONAL DE LA S.E.F.

DESCRIPCION DEL TRAMITE :

III. B).
PROBLEMAS DE PAGO

CALENDARIO Y ETAPA DE AVANCE

RESPONSABLE	ACCIONES	E	M	NOV		D. C		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO.		
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
DIR. GRAL. DEPTO. DE ORGANIZACION Y METODOS, SUBDIR. DE PROBLEMAS DE PAGO.	DIFUNDIR CANALES Y REQUISITOS PARA TRAMITE DE PROBLEMAS DE PAGO.																							
DIR. ADMON. DE PERSONAL, SUBDIR. DE SERVS. REG.																								
DIR. GRAL. EDUCACION, SUBDIR. DE SERVS. REG. DE PERSONAL	CANALIZAR PROBLEMAS DE PAGO A TRAVES DE LOS CANALES ESTABLECIDOS.																							
DIR. GRAL. EDUCACION, SUBDIR. DE ADMON. PERSONAL	EVALUAR Y ADECUAR LOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO.																							
DIR. DIR. FED. DE METODOS																								

NOMBRE Y FIRMA DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO

C.P. ANA MA. LUNA BENEST. PERA
CANCHEZ.

COORDINADOR Y/O RESPONSABLE RELATOR

GUSTAVO R. LOPEZ ROMERO. EVERARDO NAVAS.

VICTORIA ANDRADE OSTRIAS.

4. Descripción de las acciones que se proponen para resolver los problemas planteados en la simplificación del trámite.

1. Difundir tanto a los interesados como al S.N.T.E. cuáles son los documentos y los canales necesarios para tramitar un problema de pago.;

2. Canalizar a partir del 1o. de mayo de 1985 los problemas de pago de acuerdo a los niveles y áreas educativas:

a). Personal del Valle de México, canalizarlo a través de los Departamentos de Servicios Regionales. (Administrativos y Primarios)

b). Primarios del Valle de Toluca, se dirigirá a su Dirección Federal correspondiente

c). Otros niveles de enseñanza en el Valle de México y Valle de Toluca, se dirigirán al nivel educativo correspondiente o al representante del nivel en el Valle de México (Departamento de Servicios Regionales) Se anexa procedimiento actual y procedimiento propuesto.

(A LA VUELTA....)

Indicar con una X el tipo de criterio que se aplica en la propuesta.

a. Simplificar y agilizar los procedimientos y trámites. (X)

b. Ampliar y complementar la delegación de facultades en los niveles regionales. (X)

c. Eliminar acciones redundantes, solicitudes excesivas, duplicación y exigencia de trámites que entorpecen la tramitación. (X)

d. Simplificar procedimientos para pagar, arbitrar y resolver las demandas de personas físicas y morales. ()

e. Simplificar las estructuras para eliminar instancias y niveles innecesarios. ()

f. Simplificación de las relaciones de las dependencias entre sí y en sus respectivos ámbitos internos. ()

g. Simplificación y/o eliminación de leyes o reglamentos que complican el trámite. ()

h. Otras - cuáles, anotar al reverso de la hoja ()

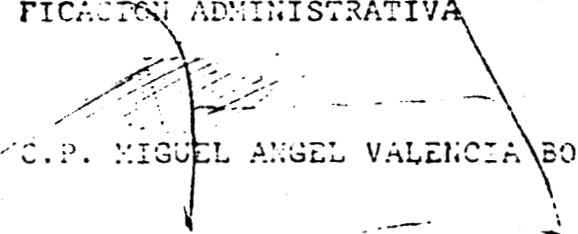
llevar a cabo la modificación considerando tiempos por cada uno de --
ellos, asimismo, deberán señalarse en éste, responsables por actividad
e incluirse un cronograma por cada trámite sujeto a simplificación.

- En caso necesario, se podrán anexar hojas adicionales previa refe-
rencia del punto que se complementa.
- En caso de duda consúltese a C.P. ANA MARIA LUNA CASTILLO a los te-
léfonos: 5-66-95 , o acuda a Galeana No. 309

A U T O R I Z O
EL DIRECTOR GENERAL DE LA USEDEM

Vo. Bo.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA DE SIMPLI-
FICACION ADMINISTRATIVA


LIC. SERGIO C. VAZQUEZ CASTAÑEDA


C.P. MIGUEL ANGEL VALENCIA BONIFAZ

INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO :

NOMBRE Y FIRMA	AREA
ANA MARIA LUNA CASTILLO	DEPARTAMENTO DE PAGOS.
LUCIA IMELDA HERRERA TORRES	EDUC.FISICA VALLE DE TOLUCA.
VICTORIA ANDRADE OSTRIA	SERVICIOS REGIONALES.
ERNESTO PEÑA SANCHEZ.	DEPARTAMENTO DE PREESCOLAR.
GUSTAVO RAUL LOPEZ ROMERO	CENTRO DE COMPUTO.
SALVADOR GODINES VILLA	DEPARTAMENTO DE PAGOS.

B I B L I O G R A F I A

- 1.-Koontz y O. Donnell. "ELEMENTOS DE ADMINISTRACION".ed. MGH, México, 1983.
- 2.-Reyes Ponce, Agustin. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Teoría y Práctica. parte I",ed. Limusa, México, 1976.
- 3.-Terry, George. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" ed. Continental, México, 1968.
- 4.-Secretaría de la Contraloría General de la Federación. "SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA" serie: reportes de la contraloría núm. 6, México, 1986.
- 5.-Secretaría de Educación Pública. "NORMAS FUNDAMENTALES" ed. DGPE de la SEP, México, 1980.
- 6.-Laris Casillas, Fco. Javier. "ADMINISTRACION INTEGRAL".ed. Continental, México, 1983.
- 7.-Urwick, Lyndall. "ELEMENTOS DE ADMINISTRACION".ed. Herrero, México, 1960.
- 8.-Gúzman valdivia, Isaac. "REFLEXIONES DOBRE ADMINISTRACION"ed. reverte, México, 1960.
- 9.-Gúzman Valdivia, Isaac. "LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION". Di--
rección de los grupos humanos.ed. Limusa, México, 1982.
- 10.-Poder Ejecutivo Federal. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO"ed. SPP, México, 1983.