

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

---



SECRETARÍA ACADÉMICA  
COORDINACIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO

***“Hacia la profesionalización de los servidores públicos de nivel operativo  
del Sistema Educativo Nacional desde la mirada de  
la evaluación del desempeño y sus obstáculos”***

Tesis que para obtener el grado de

**Maestra en Desarrollo Educativo**

Presenta

**Aurora Jara Urrutia**

**Tutor: Dr. Miguel Ángel Vértiz Galván**

Ciudad de México,

noviembre, 2018

## **Dedicatoria**

Esta tesis es la extensión de mi interés genuino por conocer y divulgar el *status quo* de una dependencia de la Secretaría de Educación Pública que ha facilitado mi formación integral en los 18 años que me ha permitido colaborar en ella.

Mi sincero agradecimiento mediante esta segunda contribución con la cual busco la mejora de los servicios que ofrece y las oportunidades de crecimiento para su personal administrativo de base y de confianza.

## **Agradecimientos**

*La Universidad Pedagógica Nacional por la oportunidad de continuar mi formación integral mediante su programa académico Maestría en Desarrollo Educativo.*

*El Dr. Miguel Ángel Vértiz Galván quien, con su tutoría y profesionalismo, me acompañó en la construcción de esta tesis, que es el resultado de esfuerzos en común y de un mismo fin: la aportación de conocimiento a la política educativa en nuestro país.*

*El Dr. Joaquín F. Guzmán López, Director General de Administración y el profesor José Juan García Ávalos quienes brindaron las facilidades para realizar las actividades del programa educativo y los trámites administrativos conducentes. No obstante, un agradecimiento especial a los informantes clave que aportaron sus experiencias para la investigación.*

*Dra. Laura Magaña Pastrana, Mtra. María de Guadalupe Gómez Malagón, Dra. Erika Tapia Nava y Dra. Elizabeth Rojas Samperio, gracias por ser lectores oficiales de esta tesis y brindar sus conocimientos y experiencia, por su tiempo e interés.*

*Mi madre por su apoyo y amor incondicionales.*

*A los amigos cuya presencia permanece en el tiempo con su apoyo.*

*A la vida misma, que me permite estar aquí.*

## Contenido

Introducción.....	6
Capítulo 1 .....	10
Fundamentación teórica del estudio: Los factores involucrados en la evaluación del desempeño.....	10
1.1 Problematización .....	12
1.1.1 Hipótesis, preguntas de investigación y objetivos.....	18
1.2 Marco teórico y categorías de análisis.....	19
1.3 Marco Contextual.....	31
1.3.1 El servicio civil en México .....	33
1.3.2 La Dirección General de Administración de la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México .....	43
1.3.3 La evaluación del desempeño en la DGA.....	45
1.3.4 El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).....	49
1.4 Justificación .....	51
Capítulo 2.....	54
Diseño y metodología de la investigación .....	54
2.1 Revisión de la metodología en la investigación social .....	54
2.2 Justificación de la elección del método cualitativo: El estudio de casos.....	55
2.3 Justificación de la elección del método cuantitativo: La Estadística Descriptiva .....	62
2.4 Fases de la indagación .....	66
2.5 Diseño de las estrategias de indagación .....	68
2.5.1 Diseño de Instrumento.....	71
2.5.2 Diseño de la revisión documental .....	75
Capítulo 3.....	79
Análisis de la evidencia empírica: Estudio de casos y estadística descriptiva .....	79
3.1. Aspectos cuantitativos .....	79
3.1.1 Clima Laboral 2018.....	83
3.1.2 Análisis de disposición léxica.....	84
3.1.3 Análisis de datos estadísticos .....	86
3.1.4 Índices de correlación .....	114
3.2 Análisis cualitativo del estudio de casos.....	123

3.2.1 Descripción de los casos .....	126
Entrevista a Director de área (Caso 1).....	130
Entrevista a Operativo de base (Caso 2).....	137
Entrevista a operativo interinato ilimitado y representante sindical (Caso 3)	142
Entrevista a Subdirector de área (Caso 4).....	147
Entrevista a operativo de base con responsabilidad (Caso 5).....	154
Entrevista a operativo de base con responsabilidad (Caso 6).....	161
3.2.2 Entrecruzamiento de las valoraciones de los informantes y la revisión documental oficial aplicable en la DGA.....	168
Capítulo 4.....	179
Contrastaciones de la evidencia empírica y las categorías de análisis .....	179
4.1 La diversidad de los factores influyentes en la evaluación del desempeño ...	179
Consideraciones finales y recomendaciones .....	186
Referencias .....	192
Anexos .....	200
i. Estructura orgánica de la Dirección General de Administración.....	201
ii. Índice de abreviaturas .....	202
iii. Guía de entrevista .....	203
iv. Encuesta de clima laboral 2018 .....	205
v. Transcripción de entrevistas.....	222
Entrevista 1.....	222
Entrevista 2.....	233
Entrevista 3.....	240
Entrevista 4.....	251
Entrevista 5.....	262
Entrevista 6.....	270
vi. Estadísticas de la Encuesta de Clima Laboral 2018 .....	278

## Introducción

La globalización ha tenido serios efectos en la lógica educativa, como las transformaciones en la organización de su contenido, el diseño de sus políticas influidas por las lógicas de eficiencia y descentralización administrativa, el proceso mismo de enseñanza, el desempeño docente, la calidad educativa y la equidad.

Los procesos educativos están sujetos a cambios externos que repercuten en su función social y en su funcionamiento institucional. La globalización revitaliza de forma interesada el papel de la educación. El Estado necesita a la educación como fuente para obtener rendimiento y desarrollo, que le permitirán legitimarse, pues es parte de su estructura ideológica y material.

Las políticas educativas han cumplido siempre una importante función social, cívica y política, emparentada con la identidad nacional, la creación de un sentimiento de comunidad de destino y la formación de la ciudadanía. El concepto de ciudadanía alude a la pertenencia de un individuo a una comunidad política definida dentro de un estado-nación en un momento histórico determinado.

Abordar el concepto reforma, hace insoslayable situarse en un momento histórico determinado, “las reformas surgen en un contexto histórico, social, económico, político, etc., que es necesario tener en cuenta a la hora de diseñar, implementar, evaluar y analizarlas” (Guzmán, 2005, p. 2).

Es por ello, que Martinic (2001), distingue tres generaciones de reforma, a partir de la década de los ochenta hasta llegar a la actualidad, la primera con su intención de lograr la cobertura de la enseñanza, acompañada de una política de descentralización y reducción de gastos. La segunda, tiene como eje la calidad de los aprendizajes y la equidad en las escuelas, reforzada con sistemas de incentivos para el desempeño docente y cambios curriculares. Y la tercera, cuyo ojo vigilante se centra en el proceso de la enseñanza, en una cultura de la evaluación y la normatividad, así como “en la autonomía de las escuelas y en la denominada descentralización pedagógica” (Guzmán, 2005, p. 2).

Según esta lógica, las reformas son decisiones basadas en el paradigma de un momento histórico determinado, cuyas intenciones son las de transformar las

prácticas, así como regular y ejecutar los procesos derivados de la conflictividad social, que los actores construyen en su demanda por la educación.

La construcción de las reformas y su discurso -modo de divulgación- producen valores sociales y relaciones de poder, que configuran y regulan las prácticas cotidianas en las escuelas (Guzmán, 2005, p. 2).

Las principales perspectivas que Guzmán (2005) propone para analizar las reformas educativas van desde el enfoque eficientista, ver la calidad educativa como eficacia, hasta los procesos internos del sistema educativo, como el de enseñanza-aprendizaje.

Sin perder de vista que, en México, la educación se garantiza mediante la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y es legislada por organismos gubernamentales que se encargan del diseño, elaboración, implementación, evaluación y reformulación de sus proyectos educativos. En este tenor, las instituciones educativas juegan un papel de suma importancia en el proceso educativo y tienen el compromiso de dar servicio de calidad, ésta entendida como valor de congruencia. Lo que se hace insoslayable la compatibilidad entre lo constitucional y lo institucional, lo instituido y lo instituyente, con lo que la sociedad demanda.

En el Capítulo I titulado *Fundamentación teórica del estudio: Los factores involucrados en la evaluación del desempeño*, se describen con detalle la problematización, las categorías de análisis y la justificación de esta indagación cuyo eje se demarca en la importancia de la evaluación del desempeño de los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación del Catálogo Institucional de Puestos no docentes (PAAE o personal operativo) de la Dirección General de Administración (DGA) dependiente de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM) como marco de referencia para el análisis de *status quo* de dicha burocracia.

Derivado de la desconfianza y el descontento que la ciudadanía demuestra ante las instituciones que conforman el Sistema Educativo Mexicano, el Estado mexicano ha llevado a cabo reformas a la administración pública para conseguir mejorar su gestión, buscando el buen funcionamiento de los diferentes subsistemas que la integran, como el impulso a la carrera profesional en el sector público y las políticas públicas que contengan los criterios técnicos necesarios para el éxito de los sistemas

del Servicio Civil Mexicano, que para fines de esta tesis, me refiero a éste con el nombre de Servicio Profesional de Carrera (SPC).

Desde el Acuerdo 592 en el año 2011, se introduce la idea de la evaluación docente, pero es hasta la Reforma Educativa legitimada por la Ley General del Servicio Profesional docente y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en 2013, cuando se enfatiza la evaluación como medio idóneo para el ingreso y permanencia en el gremio magisterial y se apoya en el Nuevo Modelo Educativo 2017.

Esta reforma es considerada como tal, por el cambio en la gestión institucional del Sistema Educativo Nacional (SEN) producido en el marco del Pacto por México, lo cual es una reconfiguración radical (Gonzalez, R., Rivera, L., & Guerra, M., 2016).

Coincido con Naranjo (2018), en que es un avance importante para el Sistema Educativo Mexicano, el otorgamiento de las plazas docentes y los ascensos porque permite contar con los mejores profesionales que quieran prestar sus servicios en la educación.

Es por ello, que esta investigación tiene por preocupación la profesionalización del PAAE de la AEFCM de la Secretaría de Educación Pública (SEP), como génesis la evaluación del desempeño, para continuar con las lógicas gubernamentales como la eficiencia, eficacia y rendición de cuentas y estar en posibilidades de lograr sus objetivos.

Por otro lado, como refiere la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) en su obra *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*, “la calidad de las políticas públicas y de los servicios prestados por cualquier gobierno está estrechamente vinculada a la calidad de su servicio civil” (OECD, 2016, p. 104).

De lo anterior, el objeto de estudio de esta indagación es la implementación del Sistema de evaluación del desempeño para conocer los porqués de los resultados que arroja y la exclusión del PAAE en un servicio meritocrático para el ingreso y permanencia en las diferentes dependencias que conforman el SEN.

El Capítulo II titulado *Diseño y metodología de la investigación*, describe la justificación del uso del método mixto, cuyos diseños de instrumentos sirvieron para el levantamiento de la información con informantes clave, robustecidos por la revisión



documental que permitió situarme en un punto estratégico para observar con amplitud los factores involucrados en la evaluación del desempeño.

En el Capítulo III titulado *Análisis de la evidencia empírica*, se presenta el análisis del discurso de los informantes, así como los datos más representativos de los instrumentos aplicados al personal operativo de la DGA dentro del marco de las categorías analíticas de esta indagación.

El Capítulo IV contiene las *Contrastaciones de la evidencia empírica y las categorías de análisis*, las cuales ofrecen las inferencias resultantes de los hallazgos analizados que permiten tener amplio panorama sobre la realidad de la DGA, sobre sus funciones, sus normas, las características de su personal y sus prácticas que la configuran como institución gubernamental.

Por último, presento *Consideraciones y recomendaciones finales*, que pueden servir de marco de referencia para investigaciones futuras y para que las dependencias gubernamentales del Sistema Educativo Nacional se apoyen en éstas con el fin de mejorar los servicios que ofrecen y orientar sus funciones a la obtención de resultados favorables para todos.

## Capítulo 1

### Fundamentación teórica del estudio: Los factores involucrados en la evaluación del desempeño

“La educación no sólo debe promover las competencias básicas tradicionales, sino que ha de proporcionar los elementos necesarios para ejercer plenamente la ciudadanía, contribuir a una cultura de paz y a la transformación de la sociedad”

Jacques Delors

El marco del Servicio Civil en México -que para fines de esta investigación lo utilizo para referirme al Servicio Profesional de Carrera (Méndez, 2011), ha sido preocupación investigativa y análisis, para aquellos que estamos interesados en la Política Educativa y, en particular, en las políticas públicas que inciden en la Educación de Adultos, en específico en la formación y profesionalización de servidores públicos que operan e impactan en el sector educativo mexicano.

Al referirme a los servidores públicos describo a los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos y de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docentes del Modelo de Educación Media Superior y Superior (PAAE) de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM) –antes Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF)- que prestan sus servicios en la Dirección General de Administración (DGA).

En este sentido, la cultura política en un sistema democrático –como el nuestro- obedece a “posturas relativas al sistema político y sus diferentes elementos, así como actitudes relacionadas con la función de uno mismo dentro de dicho sistema... [También al] conjunto de orientaciones relacionadas con un sistema especial de objetos y procesos sociales” (Almond y Verba, 1992, p. 179).

Como afirman Frigerio y Poggi (1992), las gestiones educativas abarcan tres campos de actividades que están articulados, cuyas preocupaciones consisten en que lo político ofrezca a la comunidad un servicio educativo de calidad. Lo administrativo

por el mejor uso de los recursos para organizar un buen servicio. Por último, el profesional, por la actividad y su impacto en la calidad educativa. Por lo tanto, “las instituciones son construcciones que resultan del parcelamiento del terreno social” (Frigerio y Poggi, 1992, p. 17).

Según esta lógica, como ciudadana y titular de derechos, pretendo ejercerlos mediante la colaboración de mi investigación en Política Educativa en el marco de la evaluación del desempeño de los trabajadores de nivel operativo de la Secretaría de Educación Pública; ya que como ser humano y profesional de la educación tengo el compromiso de contribuir en la fragmentación de las fronteras que excluyen a los sujetos de mi investigación, así como aportar conocimiento en materia de políticas públicas que expliquen los motivos por los cuales no se logran los resultados esperados en la implementación de éstas y contribuya en la toma de decisiones proyectadas hacia un mejor futuro para todos.

Desde sus orígenes, la política educativa mexicana se ha preocupado por mejorar su gestión y ha modificado sus mecanismos para obtener los resultados y rendimientos esperados -aunque no siempre lo ha logrado- para el buen funcionamiento de los diferentes subsistemas que integran una carrera profesional en el sector público; a pesar de incluir en las políticas públicas los criterios técnicos necesarios para el éxito de los sistemas del Servicio Civil mexicano.

Con la intención de contribuir al conocimiento en materia de políticas públicas en el Servicio Civil mexicano y la evaluación del desempeño de trabajadores operativos de base en el cuerpo político de interés, la investigación parte de las ideas de Méndez (2011) y Langston (1997), para analizar cómo opera la evaluación del desempeño y si los resultados que arroja, son o no suficientes para la obtención de información necesaria para incluir al personal en un servicio civil meritocrático; las acciones de los actores que intervienen en la evaluación del desempeño de dichos servidores públicos; así como el rol que juega el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) en las negociaciones con las autoridades responsables.

Durante la revisión de los referentes teóricos no se encontraron reflexiones alrededor de las políticas públicas dirigidas a la profesionalización de los servidores públicos de nivel operativo.

## 1.1 Problematización

La profesionalización en el Sistema Educativo Nacional (SEN) comenzó a ganar terreno en la arena de negociación política a partir de la década de los ochenta, pues su objetivo consistía en lograr que fuera más eficiente en su gestión administrativa, así como en sus servicios públicos, los cuales la ciudadanía los denuncia con ahínco.

Como afirma Pablo Latapí (1998), una política de Estado debe respetar los fines de la educación y no obedecer a intereses facciosos o de poder, es decir, se debe llegar a consensos para definir las políticas de Estado.

El Estado, por tanto, debe ser visto como un conjunto de actores y organizaciones autónomos; como una categoría conceptual compuesta por organizaciones dirigidas por individuos que toman decisiones con intereses propios y a partir de las percepciones que tienen de la situación y problemas de la sociedad. (Vértiz, 2014, p. 30)

En este sentido, la ciudadanía debe ver al Estado como un conjunto de actores que según su encomienda intervienen en las decisiones y no recaer toda la responsabilidad en un solo sujeto, es decir, la imagen de las instituciones no sólo es culpa de las autoridades o sólo de los operativos, es simplemente que está condicionada a las actuaciones en conjunto del sistema.

Entonces, el Estado está conformado por cuerpos políticos y éstos a su vez, cumplen las funciones asignadas mediante las instituciones a su cargo, como afirman March y Olsen (1997), “Las instituciones políticas son conjuntos de reglas y rutinas relacionadas entre sí que definen adecuadamente las acciones... de las relaciones entre las funciones y las situaciones de los individuos” (p. 252).

La vida política está ordenada por reglas y formas de organización que trascienden a los individuos y neutralizan o transforman las fuerzas sociales... [Además de] la naturaleza endógena de la realidad, intereses y funciones, y con ello, una visión constructiva de los actores políticos. (March y Olsen: 1997, p. 252)

A partir de los años ochenta se observó que la política educativa comenzó a dirigir sus actuaciones hacia la profesionalización de sus actores. Sin embargo, las reformas sólo lograron presionar para hacer más eficiente la administración de las instituciones, específicamente en la provisión de servicios públicos.

El cumplimiento normal y continuado de esos deberes, así como el ejercicio de los derechos correspondientes, es asegurado por un sistema de normas; sólo pueden prestar servicios aquellas personas que, según reglas generales, están calificadas para ello. (Weber, 2000, p. 4)

Por consiguiente, durante la década de los noventa, se operan nuevas variables en el gobierno, como la transparencia y la rendición de cuentas para preparar el terreno y echar a andar un servicio profesional de carrera regulado por una ley; hecho que ocurrió en octubre de 2003 cuando entró en vigor la ley que normaría la carrera profesional para el servicio público (Pardo, 2005, p. 601).

Además, afirma Palamidessi (2006), como parte del “proceso de centralización del poder institucional del Estado Federal, se consolidó una fuerza sindical, la del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), gracias a las fuertes relaciones con el partido de gobierno (PRI) y la Secretaría de Educación Pública (SEP)” (p. 30).

La acción del SNTE es decisiva en la implementación de la política educativa en México. El marco de la negociación está fundado en la legislación y está garantizado por acuerdos efectuados con el gobierno desde 1992.

En consecuencia, trascurrieron aproximadamente trece años para que el Servicio Civil tuviera rostro, esta toma de decisiones de los actores responsables, se ha visto permeada por las pesadas restricciones que les impone “el sistema”; sin embargo, han dispuesto de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros (Crozier y Friedberg, 1977).

Ante esta tendencia, como afirma Weber (2000), “La autoridad que da las órdenes necesarias para la alternancia de esos deberes está repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas referidas a los medios coactivos, físicos, o de otra especie, de que pueden disponer los funcionarios” (p.4).

Dicha autoridad, ejerce una fuerza imperante llamada poder, que en palabras de Weber (2002): “El poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (p. 43).

Otra definición de poder según Michel Foucault (1999) implica que éste “se incardina en los cuerpos, en las prácticas, en los gestos de los seres humanos, pero también en los pensamientos, en las representaciones y en las racionalizaciones y hasta en el propio reconocimiento de nosotros mismos.” (p. 17)

Según este orden de ideas, si se busca captar los mecanismos de poder como un entrelazado social complejo y en detalle, no debo limitar esta investigación al análisis de los aparatos de Estado. Asimismo, coincido con Foucault, en que el poder en sí mismo es invisible, pero para comprender los porqués de las relaciones de poder en las instituciones de este cuerpo político, considero necesario apoyar la indagación en la definición de poder de Crozier y Friedberg desde la cotidianeidad.

De tal modo, al implantarse el sistema de carrera, como afirman March y Olsen (1997) “Los ciudadanos muestran su lealtad a una serie de normas, creencias y prácticas incorporadas en instituciones políticas. El lenguaje es uno de los deberes y derechos asociados con una función específica de relación” (p. 254).

De lo anterior y como afirma Crozier y Friedberg (1977), la burocracia son los actores quienes, dentro de las restricciones –que el sistema profesional de carrera impone- disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros.

Por lo que, según March y Olsen (1997), “La acción proviene de un concepto de necesidad, más que de preferencia” (p. 253).

Por esta razón, toda acción colectiva que construyen los servidores públicos, que plantea los problemas de organización social, es una solución específica que han creado, inventado o instituido debido a su relativa autonomía con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva, y, sobre todo, el cumplimiento de los objetivos comunes (Crozier y Friedberg, 1977).

La acción colectiva puede estar relativamente formalizada y ser consciente o puede haber sido habituada por la historia, la costumbre y las creencias (usos y

costumbres en la dependencia). Dicho artefacto humano al orientar los comportamientos de los actores y circunscribir su libertad y sus capacidades de acción, hace posible el desarrollo de las dependencias gubernamentales, de los hombres y, al mismo tiempo, condiciona profundamente sus resultados.

De modo que todas las acciones tienen el riesgo de caer en el efecto contraintuitivo que se encuentra en el fondo de todo esfuerzo de acción colectiva (Crozier y Friedberg, 1977).

El cambio... es un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto (en pocas palabras, una nueva praxis social), y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas correspondientes. Es un proceso de aprendizaje colectivo que permite instituir nuevos constructos de acción colectiva que crean y expresan una nueva estructuración del o de los campos. (Crozier y Friedberg, 1977, pp. 29, 30)

Lo anterior, explica que para los servidores públicos toda acción, significa una coherencia entre su comportamiento y su identidad en determinada función social.

El análisis de la acción colectiva en las instituciones puede aportar una contribución decisiva para la construcción de un nuevo modo de razonamiento sobre la implementación de reformas de políticas públicas.

Por otra parte, como expresa Langston (1997), “las camarillas son grupos de empleados públicos que trabajan en la burocracia ejecutiva, ocupan puestos en el partido y los cargos de elección popular. Dichos individuos están vinculados entre sí por lazos de lealtad y capacidad” (p. 5).

El nexo fundamental de la relación de intercambio entre jefe y miembro obedece a que el jefe ofrece posiciones, favores y beneficios monetarios a su grupo a cambio de lealtad (con la garantía de que el subordinado no funcionará en contra de los intereses de su superior), disciplina e información. En este beneficio mutuo, se puede constituir un grupo leal y eficaz (Langston, 1997, p. 5).

La profesionalización de la burocracia es necesaria para el adecuado funcionamiento de la democracia y un mayor crecimiento de las instituciones que conforman el SEN, así como la posibilidad de eliminar la injerencia de las camarillas en los puestos de trabajo.

Con la implantación del Servicio Civil en México, el gobierno pretendía dar respuesta a las exigencias que se generaron al adoptar los métodos tecnológicos para intensificar su desarrollo económico y social, por lo que requirió que los actores responsables de sus deberes fueran competentes.

Es preciso contar con personas profesionalmente preparadas y competentes para ocuparse de materias arduas sumamente especializadas, como... la administración... de los servicios de educación. Un servicio civil de carrera basado en el mérito y la idoneidad es el elemento esencial para una administración pública moderna. (Naciones Unidas, 1962, p. 41)

El Servicio Civil como propone Méndez (2011) debe estar compuesto por el conjunto de procedimientos y herramientas que buscan constituirse en normas y hábitos, tanto para los servidores públicos como para todos los interesados en formar parte de la plantilla de la Secretaría de Educación Pública.

El modo de operar de este sistema como refiere Méndez (2011), consiste en publicar convocatorias públicas para la ocupación de las vacantes; en que previo al cumplimiento de los requisitos necesarios, los servidores públicos tienen la posibilidad de alcanzar una cierta estabilidad en el empleo, ajena a los movimientos político-partidistas.

Asimismo, el sistema permite la ampliación de las perspectivas laborales de los servidores públicos, así como de egresados universitarios y la ciudadanía en general, por el hecho de estar en posibilidades de ingresar al cuerpo político educativo mediante convocatorias públicas.

Según Pardo (2005), en el Diccionario de Política y Administración Pública, el servicio civil se define como “un conjunto de acciones sistemáticas mediante... los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública, proporcionando... niveles altos de eficiencia y



eficacia que redunden en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales” (p. 9).

El objetivo del sistema profesional de carrera consiste en que los servidores públicos sean ciudadanos familiarizados con las reglas correctas de conducta y cumplan con las exigencias institucionales.

Los dirigentes interactúan con otros líderes y son ganados por nuevas creencias y nuevos compromisos. El papel del dirigente es el de un educador, que estimula y acepta los cambios en la percepción del mundo, redefine significados y suscita compromisos. (March y Olsen, 1997, p. 257)

El Instituto Nacional de Antropología e Historia define al Sistema de Servicio Profesional de Carrera como:

Una política pública para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traduce en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Este sistema permite administrar los recursos humanos de las instituciones, garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades en un marco de transparencia y legalidad. (INAH, 2016)

En paralelo al sistema de profesionalización de servidores públicos, el Sistema Educativo mediante sus órganos desconcentrados, realiza la evaluación del desempeño de personal de nivel operativo, quienes según los artículos 6, 7 y 8 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP, se les considera como personal administrativo y técnico (de base o de confianza) que no desempeña funciones pedagógicas y los últimos, que no necesitan para desempeñar el puesto en el que fueren nombrados, acreditar que poseen título profesional debidamente registrado y, en el caso en que no exista rama profesional, la autorización legal que proceda (SEP, 1946).

Sin embargo en México y según la ruta de los objetivos del Sistema Profesional de Carrera, así como el concepto de burocracia plasmado con antelación, el sistema de evaluación del desempeño para personal operativo de base y de confianza de la SEP, parece que a nadie le interesa que dicho sistema tenga las características adecuadas y por lo tanto, parece más un sistema legitimador que un sistema que busque los fines que propone el instrumento enunciado, la profesionalización de los servidores públicos, declarando la contradicción del discurso normativo.

Por esta razón, la investigación pretende dar cuenta de los factores –las camarillas- que impiden que la evaluación del desempeño de los servidores públicos -la cual busca que los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios se eleven con el uso racional de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos que permitan el cumplimiento de los objetivos de las dependencias, así como la rendición de cuentas hacia los actores y espectadores de la acción pública- sirva como referente en la inclusión de los servidores públicos en el sistema de carrera.

### **1.1.1 Hipótesis, preguntas de investigación y objetivos**

Las camarillas establecen mecanismos que entorpecen la evaluación del desempeño del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de la Secretaría de Educación Pública evitando que sirva de referente para la inclusión de estos servidores públicos en el Sistema Profesional de Carrera.

- ¿Cómo opera la evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo de la DGA con relación a sus resultados?
- ¿Qué implicación tienen las camarillas en la implementación de la evaluación del desempeño?
- ¿Qué papel juega el sindicato en las negociaciones que tiene con las autoridades con respecto de la evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la evaluación del desempeño para mantener los resultados que arroja y que inciden en la exclusión del PAAE del SPC?

- ¿Cuáles son las percepciones del PAAE sobre el poder, la burocracia, la evaluación del desempeño y las camarillas (categorías analíticas)?

### Objetivos Generales

- Evidenciar si la evaluación del desempeño del personal operativo de la Dirección General de Administración es objeto de intercambio entre las autoridades y el personal operativo de base y de confianza.
- Medir las percepciones y actitudes del personal operativo de la Dirección General de Administración con respecto al poder, burocracia, camarillas y evaluación del desempeño (categorías de análisis).

### Objetivos Específicos

- Analizar las manifestaciones de poder que se presentan entre los diferentes actores que prestan sus servicios en la Dirección General de Administración.
- Conocer la forma de implementación de la evaluación del desempeño al personal operativo.
- Observar y declarar la presencia de las camarillas de la Dirección General de Administración.
- Justificar la importancia de la inclusión del personal operativo de la Dirección General de Administración al Sistema de Servicio Civil Mexicano.
- Determinar el tipo de clima laboral que impera en la Dirección General de Administración.

## 1.2 Marco teórico y categorías de análisis

La Ciencia Política (*Policy*) en su aplicación a la educación se llama Política Educativa y, por tanto, es la reflexión de las políticas (*politics*) educativas, es decir, las políticas públicas se dirigen a resolver cuestiones educativas (Pedró, 1998).

Según Reimers (1995), la Política Educativa es “un conjunto de decisiones y acciones tomadas con el propósito deliberado de cambiar los insumos, procesos y

productos de un sistema educativo” (p. 115). A su vez, afirma que la reforma de las políticas educativas hace referencia “al conjunto de acciones deliberadas por cambiar el equilibrio de un sistema educativo, mediante la configuración de insumos, procesos o productos” (p. 115).

La educación como expresa Pedraza (2010) es:

Un proceso [que] se ejerce dentro de un espacio y un tiempo social, responde a los intereses de la modalidad productiva dominante, se organiza para el logro de fines sociales... está encaminada a la conservación y acrecentamiento de la cultura, la ciencia y la tecnología... es garante del orden social, se funda en ordenamientos legales; el Estado es el principal agente en su ejercicio. (Pedraza, 2010, p. 27)

En la lógica política, la educación es praxis social, histórica, que se construye y busca perpetuarse por medio del conocimiento –aunque se distribuye de modo desigual- entonces, es un tema de *policy* vinculado al representante de la sociedad que se ocupa y define la agenda de los temas relacionados con ésta y que la sociedad le demande.

Pedraza (2005) considera a la política de la educación, como “toda práctica política conlleva al elemento educativo y toda práctica educativa implica una acción política” (p. 43). Lo anterior, permite inferir que, la política educativa tiene que ver con el poder y el dominio del grupo dominante que lo ejerza.

Las políticas educativas han cumplido siempre una importante función social, cívica y política, emparentada con la identidad nacional, la creación de un sentimiento de comunidad de destino y la formación de la ciudadanía. El concepto de ciudadanía alude a la pertenencia de un individuo a una comunidad política definida dentro de un estado-nación.

En la actualidad, hay un sinnúmero de agentes gubernamentales y no gubernamentales, con ánimo de lucro y sin él, implicados en muchos acuerdos, cuyo resultado es un desplazamiento progresivo de la sede de la autoridad desde el Estado hasta el plano mundial, donde se encargan de su promoción no solo las organizaciones

intergubernamentales, sino también, y cada vez más, organizaciones –como los sindicatos-, empresas, fundaciones y laboratorios de ideas de la sociedad civil.

Los responsables políticos en México se enfrentan a una serie de desafíos para desarrollar una fuerza de trabajo que sustente el actual crecimiento económico y aumente la productividad y la transformación de la economía (OECD, 2013).

Es esencial que las autoridades de educación estén en posibilidad de rendir cuentas del modo en que una parte importante del gasto público (complementado por una considerable inversión privada) garantice las oportunidades de ingresar a un servicio civil meritocrático.

Como refiere Méndez (2011) “la legitimidad administrativa tiene cuando menos dos facetas: la eficiencia en el manejo de los recursos públicos y el grado de participación o democracia de la administración pública” (p. 75).

Pero el poder es la imperante característica en el funcionamiento de la burocracia, ya que éste, como afirma Barenstein (1981), “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p. 24).

Por otro lado, según Weber (2002) “la situación de dominación está unida a la presencia actual de *alguien* mandando eficazmente a *otro*, pero no está unida incondicionalmente ni a la existencia de un cuadro administrativo ni a la de una asociación...” (p. 43).

De modo que el concepto de dominación introducido por Max Weber se refiere a la creencia de los servidores públicos sobre la legitimidad de sus autoridades que pretenden beneficios comunes y denotan las pautas de costumbres, ideologías y comportamiento.

El poder... como un atributo... que opone a los que tienen con los que no tienen... lo que para el conservador no es más que el ejercicio de una autoridad legítima y necesaria, para el crítico es abuso de poder, dominación y represión de las potencialidades humanas. (Crozier y Friedberg, 1977, p. 23)

[La] tendencia a identificar el poder con la autoridad, con el Estado, con el orden establecido, y el mismo rechazo a enfocarlo desde... su riqueza y su dinámica

contradictoria...como lo que realmente es: una dimensión irreductible e ineluctable tanto del instituyente como del instituido... como de la estabilidad...de la acción social. (Crozier y Friedberg, 1977, p. 24)

Según Longo (2008, p. 38), existen varios tipos de burocracia:

La *administrativa clásica*, que suele estar cubierta por normas formales de mérito, que no se aplican y que representan los intentos frustrados de desarrollar una burocracia weberiana clásica; los funcionarios han accedido por criterios más políticos que meritocráticos, pero pueden tener estabilidad (p. 38).

La *burocracia clientelar*, que se caracteriza por la baja autonomía y la baja capacidad. Este grupo está conformado por funcionarios que ingresan temporalmente en el gobierno bajo criterios de confianza o afiliación partidaria (p. 38).

Esta burocracia es una extensión más del actor político partidario y puede tener alguna capacidad de veto frente a segmentos burocráticos profesionales o meritocráticos, con los que puede entrar en conflicto. Su papel en la elaboración de políticas o su implantación es casi irrelevante, salvo en el plano más operativo de las tareas más simples y rutinarias.

La *burocracia paralela*, consiste en funcionarios que no responden estrictamente a un partido político y presentan un conocimiento experto en alguna área temática de la política. En la mayoría de los casos se han incorporado a efectos de cubrir determinadas necesidades técnicas y algunas veces han desarrollado habilidades técnico-políticas (pp. 39, 40).

La *burocracia meritocrática*, se caracteriza por combinaciones diferentes de alta autonomía y capacidad. Está integrada por funcionarios con estabilidad reclutados por mérito e incorporados a carreras profesionales, con diversos incentivos a un desempeño profesional de su trabajo (p. 40).

Como he mencionado en anteriores líneas, el poder que se ejerce en las instituciones públicas en una posición jerárquica requiere no sólo de esa fuerza para lograr los beneficios a largo plazo, sino también de un equipo –miembro de la camarilla– que muestre lealtad extrema en todo momento.

Asimismo, la disciplina es el segundo atributo clave, que implica muchas horas de trabajo extras incluyendo vacaciones, con buena actitud y obedecer *todo lo que el jefe ordene*, pues cada equipo, construye una reputación que reviste interés para el sistema (Langston, 1997, traducido por la autora).

El concepto camarillas se refiere a los grupos sociales que construyen poderosas redes sociales basadas en vínculos de paisanaje, amistades, compadrazgo, experiencias académicas, sociedades de negocios, afinidades políticas y relaciones clientelares que les permiten afrontar divisiones y constituirse en una élite de poder y de Estado (Langston, 1997, p. 11, traducido por la autora).

La diferencia entre Equipos de Trabajo, Camarillas y Redes Políticas reside en una intencionalidad, es decir, el primero es un grupo que trabaja en conjunto en la misma oficina, que comparten una relación profesional y que trabaja en el mismo problema de política. El segundo es una gran agrupación política de las personas que se puede considerar una camarilla bajo un jefe cuyos miembros están dispersos en la burocracia; y, por último, el tercer tipo, es un grupo más grande y débil coalición de personas y grupos que trabajan por la colocación de una persona en la oficina, con la esperanza de ser recompensados por su tiempo y energía (Langston, 1997, traducido por la autora).

Este último grupo, como afirma Langston (1997):

Durante el proceso de sucesión, los miembros de las camarillas trabajan para promover su candidato al tratar de desacreditar a sus competidores. Por lo tanto, para el miembro individual, la camarilla es el vehículo que monta a mejores puestos de trabajo, mientras que, en el sistema político, que proporcionan precandidatos con copia de seguridad de apoyo, información y alianzas. (Langston, 1997, p. 7)

Lo anterior, se refiere a la conexión vertical y a las conexiones horizontales, es decir, aquellas entre los miembros del mismo grupo de alianzas, caracterizadas por la competencia entre mismos niveles jerárquicos.

Para Langston (1997) los vínculos horizontales existen entre los líderes de diferentes camarillas y sus miembros, éstos pueden darse por alianzas políticas, que

por lo general tienen efecto durante el proceso de sucesión presidencial para promover un precandidato (Traducido por la autora).

Los vínculos entre los miembros de los diferentes grupos son una parte de la mayor red de información y la red de conexión. Esta red de amigos, información y contactos ofrece a cada *individuo* una red de seguridad en caso de que el grupo primario –la camarilla- falle.

En cuanto al reclutamiento como refiere Langston (1997), en una camarilla se da una especie de seducción: cada miembro ofrece favores al otro y quiere algo en retomo, por lo que deberán negociar los términos de la interacción futura.

Otro tipo de reclutamiento se realiza a través de un intermediario, quien presentará la esperanza de que el jefe del grupo necesite a alguien con las cualificaciones del interesado. Este tipo de reclutamiento parece estar dirigido a los que ya están fuera de la universidad, y que están buscando un nuevo grupo (Traducido por la autora).

En esta tesitura, el poder que impera en las instituciones gubernamentales en el marco del SPC en México, puede entenderse como la cantidad de discreción que el jefe tiene en la colocación de la gente en las posiciones más importantes, pero también se refleja en la relación entre el líder y subordinado, es decir, el camarilla debe nutrir y mantener la confianza absoluta de un superior, no parecer más inteligente que él, y nunca puede ir por encima de su cabeza en materia de política ("no se puede saltar al jefe"), además de compartir toda la información que posea (Langston, 1997, p. 6, traducido por la autora, las comillas provienen de la obra).

Mantenerse en un grupo, depende si el líder sigue proporcionando empleos y otros beneficios. Sin embargo, el cálculo se hace más difícil si el jefe no es capaz de colocar a un individuo en una posición al principio del sexenio, no necesariamente porque el primero es quemado o congelado, sino simplemente porque no tiene suficientes posiciones para distribuir a su equipo.

Si los resultados de la acción colectiva se contraponen a las -voluntades de los servidores públicos- se debe a la estructuración social del campo de acción, es decir, a las propiedades de la organización, de los sistemas de acción organizados, o de ambos; a los constructos de acción colectiva a través de los cuales se tratan estos



problemas y sin los cuales no podrían serlo o no serían lo que son (Crozier y Friedberg, 1977).

Es importante recalcar que, la acción colectiva y las organizaciones se complementan y deben estar permeadas de ética, vista como un constructo social, que da forma al campo de acción, de tal modo que los actores no se perjudican mutuamente al perseguir sus intereses personales.

Entre toda la gama de estructuraciones posibles de un campo de acción, como afirma Crozier y Friedberg (1977) “la organización constituye, la forma más visible y más formalizada, la que, por lo menos parcialmente, se instituye y controla de una manera consciente” (p. 18).

Como refiere Herbert Simon, el estudio de la máquina artificial implica un progreso para comprender el organismo natural que tiene características de la cooperación y la interdependencia de los actores que persiguen intereses, si no contradictorios, por lo menos divergentes (citado en Crozier y Friedberg, 1977, p. 18).

Según Crozier y Friedberg (1977), los actores que conforman la organización tienen objetivos particulares y éstos dirigen la lógica de su acción. Es por ello, que Chris Argyris, trató de demostrar que detrás de los conflictos aparentes entre agremiados y los objetivos racionales de cada uno de ellos, se desarrollaba una negociación más profunda, ineluctable, entre la organización y el individuo que podía comprenderse a partir de una reflexión sobre las necesidades materiales, pero sobre todo psicológicas de los individuos y de las leyes, que rigen su origen y su evolución (p. 40).

Pero se debe evitar dicho apriorismo, porque los servidores públicos, no tienen más que una libertad restringida y sólo son capaces, correlativamente, de una racionalidad limitada. Es decir, su libertad y racionalidad, como sus objetivos y necesidades, son constructos sociales (Crozier y Friedberg, 1977).

Cabe mencionar que Foucault (1999) consideraba que la genealogía del poder se rastrea en la historia de las condiciones de formación y desarrollo de las relaciones de poder que perpetúan el capitalismo y “permite establecer las relaciones complejas y las filiaciones entre la materialidad del mundo social y las representaciones mentales.” (p. 17).

Sin embargo, dichas relaciones de poder están estrechamente relacionadas con las relaciones de incertidumbre, en las que se destacan, las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos; las que nacen del control de la comunicación y de la información; y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales (Crozier y Friedberg, 1977, p. 69).

La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros.

El servidor público, para cumplir convenientemente con su función, necesita información proveniente de otros puestos que desempeñan sus compañeros y si por razones diversas no puede prescindir de ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación, ejercerán poder sobre él, determinando así la manera en que transmitirán sus informaciones y por consiguiente, afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario, y no hay reglamentación que regule tal acción (Crozier y Friedberg, 1977, p. 73).

Según Barenstein:

El señor es el “superior” que ordena con base en reglas estatuidas y dentro de una competencia específica. El tipo más característico de miembro del cuadro administrativo es el “funcionario”, nombrado por el señor y seleccionado con base en su calificación técnica... ejerciendo su “cargo” como parte de una carrera profesional. Las relaciones dentro del cuadro administrativo, y entre éste y el señor, están estructuradas en una jerarquía de cargos con subordinación (deber de obediencia) de los inferiores a los superiores, y el funcionamiento está basado en la llamada “disciplina del servicio”. (Barenstein, 1981, p. 59, las comillas provienen de la obra).

No obstante, el SEN requiere que su burocracia esté calificada para cumplir los objetivos previstos en las normas; sin embargo, se observa en las instituciones, la presencia de servidores públicos *analfabetos* –la falta de conocimientos suficientes para cumplir con sus funciones de manera profesional, como se requiere- que han

asistido al sistema escolar, pero no obtienen los títulos de salida previstos (Sacristán, 2004, p. 11, las cursivas son mías).

Asimismo, el poder y la dominación no sólo se dan por la jerarquía dentro de las instituciones sino también por el arraigo de las diferencias y desigualdades económicas entre las clases; es decir, son otro modo de ser significativas en relación con las otras formas de poder (simbólico) que contribuyen a la reproducción y la diferenciación social. Por ejemplo, así como en la cultura y en las figuras de poder, la clase dominante puede imponerse en el plano económico, y reproducir esa dominación, si al mismo tiempo logra unificar las prácticas en el campo cultural (Bourdieu y Passeron, 1970, p. 20).

Por lo tanto, la *clase* a la que pertenecen los servidores públicos está definida por “la estructura de las relaciones entre todas las propiedades *pertinentes* que confiere a cada una de ellas y a los efectos que ella ejerce sobre las prácticas su valor propio” (Bourdieu y Passeron, 1979, pp. 117-118, las cursivas son mías).

Las redes de relaciones encabalgadas... están presentes en cada uno de los factores... y [son] irreductible[s] a la eficiencia simple de uno o varios de ellos, no implica negar que los hechos sociales están determinados: si a través de cada uno de los factores se ejerce la eficiencia de todos los otros, la multiplicidad de determinaciones conduce no a la indeterminación sino al contrario a la sobredeterminación. (Bourdieu y Passeron, 1979, p. 119).

La razón más importante para que se estableciera un servicio profesional de carrera ante la institucionalización del fenómeno de la alternancia partidista, es la de contar con una burocracia profesionalizada capaz de garantizar la continuidad de programas y políticas a través de una burocracia estable frente a los cambios de gobierno.

Por ello, con la implantación del Servicio Civil en México, a través de la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003, así como de su Reglamento, en abril de 2004, el gobierno pretendía dar respuesta a las exigencias que se generaron al adoptar los métodos tecnológicos para intensificar su desarrollo

económico y social, por lo que requirió que los actores responsables de sus deberes fueran competentes.

Es preciso contar con personas profesionalmente preparadas y competentes para ocuparse de materias arduas sumamente especializadas, como... la administración... de los servicios de educación. Un servicio civil de carrera basado en el mérito y la idoneidad es el elemento esencial para una administración pública moderna. (Naciones Unidas, 1962, p. 41).

La primera aproximación sistemática que se hace al estudio de las profesiones data de los años cincuenta, desde el estructural funcionalismo con los trabajos de Parsons, quien considera a los profesionales como una colectividad al estilo de una clase social distinta (Gómez Villanueva: 1991). Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), la profesionalización es:

La garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia. (CIFP, 2003, p. 3).

En el epígrafe 2 de la Carta Iberoamericana (2003) se menciona que las finalidades del sistema de gestión del empleo y la administración de recursos humanos en el ámbito público, “deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos” (p. 5).

Como afirma Martínez Puón (2003), lo anterior ha significado “el diseño y la implantación de un plan... [que dirige] a la completa transformación... de la Administración Pública [y] de la gestión de su personal... ha incluido profundos cambios en los aspectos estructurales-organizacionales, presupuestales, tecnológicos y sobre todo culturales” (p. 459).

El gran reto sigue siendo cómo se consolida un sistema de profesionalización que goce de gran legitimidad y eficacia y quede fuera de toda sospecha en cuanto al mal

manejo de sus concursos, procedimientos y resultados, donde el ingreso de las personas se base en el mérito y la igualdad de oportunidades, y el cual, por supuesto, sea contrario a todo el sistema prevaleciente de botín y se oponga a cualquier ingreso de una persona por sus relaciones personales y políticas en lugar de por sus méritos (Martínez Puón, 2003, p. 459).

En teoría, como reitera Pardo (2005) “El servicio civil de carrera es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades (p. 9).

El surgimiento de este sistema surge de la necesidad de introducir en la función pública, los fundamentos éticos para lograr una actitud y comportamiento honorable por parte de los funcionarios, así como las normas y reglas que administren y desarrollen al personal para que la administración pública responda con eficiencia y eficacia a las demandas que la sociedad plantea (Pardo, 2005).

De lo anterior, es pertinente mencionar las cinco dimensiones o atributos que sintetizan los elementos de contenido de evaluación en la profesionalización, según Longo (2008, pp. 47-49):

1. *Eficiencia*: evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano, así como la relación de ésta con la política fiscal y con sus mercados de referencia (p. 47).
2. *Mérito*: evalúa el nivel de las garantías de profesionalidad en el funcionamiento del servicio civil, y el grado de protección efectiva frente a la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas (p. 47).
3. *Consistencia estructural*: evalúa la solidez e integración sistémica del servicio civil, atendiendo a los elementos estructurales básicos que deben formar parte del mismo (p. 48).
4. *Capacidad funcional*: evalúa la capacidad del sistema de servicio civil para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos. Se despliega en tres subíndices:
  - 4.1. *Competencia*: mide la eficacia con la que se aseguran niveles de cualificación profesional adecuados.

4.2. Eficacia incentivadora: mide el grado en que las políticas y prácticas de gestión de RH contienen estímulos a la productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio.

4.3. Flexibilidad: mide el grado en que las políticas y prácticas facilitan la adaptación a los cambios y la puesta en práctica de innovaciones (p. 48).

5. *Capacidad integradora*: evalúa la eficacia con la que el sistema de servicio civil parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores, incrementando el sentimiento de pertenencia de los empleados y reduciendo la conflictividad (p. 49).

La tarea del rendimiento no es un problema de recursos humanos; se trata de un problema de gestión. Por sus funciones, el área de Recursos Humanos es responsable de las prácticas de evaluación del desempeño.

La distinción entre la evaluación entre pares en contraste con la planificación continua del rendimiento y gestión de procesos es fundamental para la gestión eficaz de rendimiento de los empleados.

La permanencia en el SEN no debe obedecer a las directrices de las camarillas y a sus relaciones de lealtad, sino a una real y auténtica evaluación del desempeño.

Hablar de dicha evaluación como afirma Risher (2005) es referirse a comparar el desempeño actual con un anterior de un trabajador en relación con sus estándares, por medio de herramientas específicas de evaluación y que también supone que se han establecido estándares de éste, y que se dará al trabajador el *feedback* correspondiente y con los incentivos necesarios para ayudarles a solventar las deficiencias en su desempeño (Traducido por la autora).

Sin menoscabo que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador, por lo que el sistema educativo establece metas, capacita a la fuerza laboral, la evalúa y la recompensa.

En el pasado, las burocracias entendían el desempeño como el cumplimiento de reglas y regulaciones establecidas, el control de los insumos y la asunción del *ethos* del sector público, es decir, lo importante era cumplir con la norma, aun sacrificando la eficiencia y la efectividad (Cámara de Diputados, 2008, p. 5).

El apego estricto a la normatividad era una concepción común en una época en que los fraudes, la corrupción y el tráfico de influencias se restringían a través de estrictos controles (Matheson, 2005, p. 57).

La Evaluación del Desempeño de los servidores públicos tiene como objetivo conocer cómo desarrollan su trabajo y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación cuidadosa de su rendimiento para realizar un diagnóstico sobre las áreas de oportunidad y mejorar su nivel de conocimientos y habilidades, así como proporcionar a los trabajadores, los indicadores sobre su competencia y progreso en el trabajo (SEP, 2004).

Me apoyo en este marco teórico para declarar que los conceptos clave o categorías de análisis de esta indagación son: Servicio Profesional de Carrera (Méndez, 2011), camarillas (Langston, 1997), poder (Weber, 2002; Foucault, 1999; Crozier y Friedberg, 1977), burocracia (Barenstein, 1981; Longo, 2008), los actores y el sistema (Crozier y Friedberg, 1977); la lógica de la pertinencia (March y Olsen, 1997) y la evaluación del desempeño para el personal de nivel operativo (SEP, 2004).

### **1.3 Marco Contextual**

Desde el sitio web oficial del gobierno mexicano, se concibe al Sistema Educativo Nacional (SEN) como aquel:

Que incluye a las instituciones del gobierno y de la sociedad encargadas de proporcionar servicios educativos y de preservar, transmitir y acrecentar la cultura de los mexicanos... Está integrado por educandos y educadores; autoridades educativas; planes, materiales y métodos educativos; instituciones educativas del gobierno y organismos descentralizados; instituciones de los particulares e instituciones de educación superior. (SFP, 2018)

Como ya he abordado con antelación, la profesionalización en México cobró fuerza con la modernización del Estado, cuyo andamio fue el ANMEB en 1992, pero cabe recordar que en 1981 surgió la crisis presupuestal debido a la baja de los precios del petróleo, que se caracterizó por los desequilibrios e ineficiencias en la economía, así

como el abandono del capital en el país, derivado de la alianza tradicional entre el gobierno y el sector privado.

En consecuencia, como lo señala Méndez, se dieron dos tipos de reforma: "la económica (estabilización y ajuste), que comenzó en 1982 y la política (democratización y liberalización) que se inició a mediados de esa década. En los años noventa, comenzó una nueva ola reformista: la gubernamental (eficientización, profesionalización, descentralización)" (Martínez Puón, 2003, p. 15).

Probablemente nuestras crisis han sido resultado más del predominio de un perfil demasiado economicista de nuestros funcionarios y políticos, que de una falta clara de su preparación en determinada área de conocimiento. (Méndez, 2011, p. 76).

Por reforma del Estado se debe entender según Martínez Puón (2003), como el proceso mediante el cual se promueve un cambio profundo en todas las instituciones que integran los ámbitos económico, político, gubernamental y administrativo, así como el social y el tecnológico, "se registran las relaciones entre la sociedad y las organizaciones del Estado...desde las reglas que determina el mercado y la correlación de las fuerzas política, hasta las nuevas exigencias de la sociedad" (Martínez Puón, 2003, p. 21).

De lo anterior, el Estado buscaba resolver el problema de la ineficiencia, corrupción y falta de legitimidad de sus funciones administrativas mediante la introducción de nuevas categorías en el cuerpo político educativo: eficacia, eficiencia y honradez –que ésta última alude a la rendición de cuentas-; con lo que lograría el uso eficaz y honrado a los recursos públicos, pero esto se logró permear en la jerga política hasta el año 2002.

Por esta razón, como asume Pardo, las políticas públicas han integrado en los diferentes procesos de reforma o revisión de los esquemas de la función pública, los componentes que tienen como común denominador el retiro del Estado y la disminución de sus aparatos de gobierno, para darle luminosidad al servicio de carrera administrativa (Méndez, 2011).



Según Pardo, los componentes más relevantes de las políticas públicas que el Estado moderno incluyó se refieren a la *eficiencia* como criterio rector, “desplazando a los de la experiencia y la intuición”, la *politización* creciente de la función pública, la presentación al sector privado como ejemplo de “buena administración” y la presión internacional para firmar acuerdos e integrar bloques económicos, con la tendencia de un Estado menos intervencionista (Méndez, 2011, p. 55, las cursivas provienen de la obra).

### 1.3.1 El servicio civil en México

En este apartado, refiero a una breve descripción histórica sobre las políticas que dieron paso a la concreción del Servicio Civil en México, esta delineación la concreté a partir de los aportes de la Dra. María del Carmen Pardo, investigadora de El Colegio de México.

Durante el gobierno del presidente José López Portillo se propuso el Programa de Reforma Administrativa para el Gobierno Federal 1976-1982. Su curso estuvo a cargo de la Coordinación General de Estudios Administrativos que, con funciones ampliadas, sustituyó a la Dirección General de Estudios Administrativos. Más tarde la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal sufrió adecuaciones para hacerla consistente con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal expedida en 1976, lo que detonó la necesidad de reformar la administración pública.

De esta manera implícita se difiere el proyecto de un servicio civil de carrera para los funcionarios no incluidos en la legislación laboral vigente. Ello dio como resultado que la preocupación en esta materia se centrara en el establecimiento de escalafones (a los que se les identificó como funcionales e intercomunicados), así como, en la puesta en marcha de instrumentos básicos para su cabal operación: los catálogos de puestos y los tabuladores (Pardo, 2005).

Un primer producto fue el catálogo de empleos de la federación, que como asume Guerrero (1998) “cuya versión de 1976 fue descalificada por su rigidez como estructura ocupacional e incongruente con la organización interna de las dependencias de la administración pública” (p. 414).

Posteriormente se expidieron dos acuerdos presidenciales, el del 28 de enero de 1977 y el del 14 de febrero de 1978, en los que se establecieron algunas bases para realizar movimientos de personal y reubicaciones con el propósito de aprovechar de mejor manera las aptitudes, conocimientos y experiencias de los servidores públicos (Pardo, 2005).

Estos esfuerzos dejaron de lado según Pardo (2005) “la preocupación mayor del trabajador al servicio del Estado: la implantación de un servicio civil de carrera, dotado de un adecuado sistema de carrera administrativa, basado en el ingreso por oposición, que rechazara por completo al actual *spoils system* o sistema de despojo que atiende más que a la capacidad personal, al vaivén político del momento a la militancia partidista” (p. 610).

Cabe mencionar que no ha resultado evidente si la creación de un servicio civil de carrera fue una exigencia por parte de los trabajadores de confianza, quienes no habían logrado tener garantías de permanencia, ascenso y sobre todo de retiro.

En 1982 se creó la Coordinación General de Modernización de la Administración Pública, dependiente de la Subsecretaría de Control Presupuestal y Contabilidad de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), que encaminó sus tareas de una manera más decidida para poner en marcha un servicio de carrera (Pardo, 1982).

El presidente Miguel de la Madrid afirmó que se debería dar prioridad en palabras de Pardo (2005): “al establecimiento de un servicio civil, que fundamentado en la equidad y en la eficiencia, proporcione estabilidad, profesionalización, honestidad y capacidad de innovación”, (p. 611).

Primero, impulsó la idea de contar con un catálogo de puestos que corrigiera los problemas del que existía, que tenían que ver con el hecho de que, dada su estrecha vinculación con el presupuesto, al asignar con una determinada clave los ingresos para las distintas categorías, resultaba demasiado flexible para hacer corresponder dichas categorías con los puestos y peor aún con los requisitos para ocuparlos. El único criterio de ascenso era la antigüedad, pero no establecía plazos ni procedimientos para llegar al puesto inmediato superior, situación que se dejaba a la “buena voluntad” del jefe (Pardo, 2005).

El catálogo de puestos del gobierno federal de 1982 contaba con 1 600 fichas o cédulas de descripción de estos, agrupadas en 110 ramas que establecían las características de cada una. El sistema escalafonario definió todos los puestos hasta el nivel de director general, pero no incluyó los requisitos necesarios para ocuparlos (Pardo, 1982).

Para 1984, se contaba ya con un proyecto que incluía una nueva clasificación de puestos, una propuesta sobre remuneraciones, formas para seleccionar aspirantes a las plazas, entre otros aspectos. Con este proyecto aprobado se aspiraba a contar con un sistema en el que los mejores puestos fueran otorgados a los más capacitados en función de los requerimientos inherentes a cada cargo.

A pesar de disponer de un marco jurídico o de operación mucho más afinado que los anteriores y de que la FSTSE tuvo una participación formal, este propósito quedó frustrado y el argumento de mayor peso para impedir su concreción fue la por demás paradójica resistencia que opuso la misma FSTSE.

El deterioro económico por el que el país atravesó en esos años fue una razón importante para replantear las prioridades, teniéndose que supeditar estos propósitos a la urgencia de la crisis económica.

Antes de la crisis, los aumentos en el tabulador eran generales y beneficiaban a todos los niveles, por lo que se mantenía una amplia gama de remuneraciones que favorecían la movilidad dentro de la escala a lo largo de los años de trabajo. A partir de 1987, cuando empezaron a operar los llamados pactos económicos, vino el control sobre el alza de los salarios. Para contrarrestar las condiciones de caída real de los salarios de los burócratas de base, el gobierno fue compactando la escala, aumentando los niveles inferiores y acercándolos a los superiores. Al mismo tiempo, se promovieron decididamente los retiros anticipados. (Pardo, 2005, p. 613)

En 1985 se llevaron a cabo recortes de estructura en las secretarías de Estado; así, desapareció la subsecretaría en la que se encontraba la Comisión Intersecretarial, cuyas funciones quedaron a cargo de la Dirección General de Servicio Civil, con lo que perdió tanto en atribuciones formales como en peso político.

Se creó también la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), lo que corrobora la preocupación por la honorabilidad de los funcionarios, una idea paralela, si no es que supletoria, de la de contar con un sistema que permita el acceso y la permanencia de funcionarios profesionales.

La SECOGEF se vuelve el instrumento ejecutor de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, la que también se reforma. En el Plan Nacional de Desarrollo en su numeral 4.3.4 *Responsabilidades en el desempeño de las funciones públicas* propuesto por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, que a la letra señala: “El Ejecutivo Federal selecciona a sus colaboradores para desempeñar las funciones que el pueblo le ha encomendado. Se exigirá de ellos el cumplimiento escrupuloso de sus responsabilidades, claridad y transparencia en sus acciones” (PND, 1989-1994). En lo anterior, hay un evidente retroceso, al menos en el discurso.

En 1992, se publicó el decreto que reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para regresar a la Secretaría de Hacienda las atribuciones que en materia de administración de personal tenía la recién desaparecida SPP. Se instituyó el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y se añadió a la ley del ISSSTE la fracción que lo regula. Se volvió a reformar la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios Públicos.

Como describe Pardo (1999), ante la falta de una disposición que regulara el sistema de manera integral, fueron apareciendo sistemas de profesionalización en distintos organismos. Estas experiencias se pueden calificar de desiguales, pero introducen elementos para contar con cuerpos más especializados y profesionales.

El tema del servicio civil sólo se reintroduce como resultado de la presión ejercida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo al que se incorpora México durante ese gobierno. El proyecto se integró en uno más amplio, el identificado como Reforma del Estado.

La federación de sindicatos propuso una revisión de las condiciones laborales de los trabajadores de base, encaminada a romper la rigidez de los tabuladores. Se firmó un acuerdo con el gobierno que incluía el compromiso de establecer un marco diferenciado para cada dependencia. No se establecieron plazos, estrategias y programas para ponerlo en operación.

El gobierno se comprometió, a rezonificar los salarios, integrando áreas en las zonas de más baja remuneración para incrementar las percepciones, sin que esto implicara romper los pactos que exigían tanto el congelamiento de los salarios como las alzas moderadas. El sexenio concluyó sin que se hubiera cumplido tal ofrecimiento.

El nuevo gobierno sufrió una importante crisis económica a los 20 días de su llegada, lo que postergó indefinidamente las posibilidades de llevar a cabo la rezonificación de los salarios de los trabajadores de base.

Al iniciarse el gobierno del presidente Ernesto Zedillo la SECOGEF fue transformada en la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM); se le encargó “la modernización, supervisión y el manejo de los procesos administrativos del sector público, esperando que identificara caminos para profesionalizar el empleo público” (PROMAP, 1995-2000).

Asimismo, el nuevo gobierno propuso como parte de su Plan de Desarrollo un programa específico identificado como Programa para la Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000 (PROMAP, 1995-2000).

Según Pardo (2005) el PROMAP partió de un diagnóstico en el que se reconoció que existía una desvinculación entre plaza y salario, lo que generaba un ambiente poco estimulante para mejorar los rendimientos. Alude también al problema de la capacitación que, junto con otros temas relativos al mejoramiento de capacidades, había quedado como rehén de la política de protección salarial y se había convertido en un recurso de los sindicatos de burócratas y de la FSTSE para distribuir “beneficios” a quienes servían mejor como canales de apoyo al sistema, desvirtuándose su propósito original (p. 613).

El diagnóstico incluido en el PROMAP indicaba que el servicio civil no existía en la administración central. Según Pardo (2005) al PROMAP se le señalaron dos propósitos explícitos:

Hacer más efectivas y eficientes a las organizaciones públicas, lo que aludía a los propósitos de modernización iniciados en los años ochenta. Y combatir la corrupción y la impunidad a través de mejores formas de promoción y desarrollo de recursos humanos y habilidades de los servidores públicos. (Pardo, 2005, p. 614)

Dentro del PROMAP se planteó, como uno de los principales objetivos, el del subprograma titulado “Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público”. La Secretaría de Hacienda sería la responsable de formular una propuesta para el servicio profesional de carrera y a la SECODAM correspondería revisarla para ser aprobada por el presidente.

Esta situación generó problemas de coordinación que se convirtieron en un serio obstáculo para lograr una propuesta consensuada. Una cuestión importante en este esquema de profesionalización fue el énfasis puesto en el tema de la evaluación, que permitiría conocer con mayor detalle los rendimientos individuales e institucionales.

Este plan incluía una detallada programación de las actividades que se tendrían que llevar a cabo para cumplir con el compromiso de contar con un esquema de servicio profesional de carrera; se establecía los finales de 1997 como fecha límite. No se tuvo el éxito esperado y el proyecto de ley y el sistema de servicio civil volvieron a quedar pospuestos (Pardo, 2005).

Se retoman los trabajos anteriores, gracias a que en julio de 2000 ganó las elecciones presidenciales el Partido Acción Nacional, después de que el PRI gobernara de manera ininterrumpida por más de 70 años. En la campaña electoral, Vicente Fox, como los anteriores candidatos a la presidencia de la república, ofreció instaurar el servicio profesional de carrera; esta vez la promesa fue cumplida.

Al llegar el cambio de partido en el poder, además de distinto signo político, tanto en el Congreso como en el Ejecutivo empieza a revivirse la idea de poner en marcha el servicio civil de carrera.

La iniciativa surgió de la Cámara de Senadores. Su factura primero fue priista y después el Partido Acción Nacional elaboró otra. La iniciativa se aprobó, con una amplia mayoría, con el voto de la Cámara de Diputados. Lo anterior, se logró gracias a que los dos partidos mayoritarios, compartían el mismo común denominador, a lo que se sumó el Partido de la Revolución Democrática, para declararlo ley (Pardo, 2005).

Con fecha 10 de abril de 2003, el *Diario Oficial* publica el Decreto que expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, misma

que entró en vigor el 7 de octubre de ese año; un año después se expidió su reglamento.

En la exposición de motivos de la iniciativa de ley se señaló Pardo (2005): “[se propone este] mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base al mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad” (p. 615).

La ley está concebida:

Como una herramienta para la administración de personal en la administración pública que garantice el ingreso, el desarrollo y la permanencia del servicio público a través del mérito y la evaluación permanente de su desempeño, en un marco de transparencia y legalidad. (Pardo, 2005, p. 616).

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera planteó como misión:

Buscar, atraer, motivar, desarrollar y retener a las mejores mujeres y hombres en el servicio público, garantizando que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, asegurando que su neutralidad política sea un factor estratégico de la competitividad del país. (Pardo, 2005, p. 616).

Dicha ley está dirigida a la administración pública federal centralizada, es decir, sólo para dependencias y órganos desconcentrados. La rectoría, la parte normativa del sistema, recae en la Secretaría de la Función Pública, específicamente en la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización.

Se crearon también la Subsecretaría de la Función Pública y, dependiente de ella, la Unidad del Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, que tiene la responsabilidad de coordinar el trabajo de los comités técnicos y de sus direcciones de recursos humanos y áreas afines.

El sistema está previsto para cubrir los niveles de director general, de área, subdirector de área, jefe de departamento y funcionarios de enlace. Esta Unidad

desaparece en junio de 2005 y se transforma en la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal (Pardo, 2005, p. 617).

La ley prevé la incorporación de los llamados funcionarios de libre designación, que ocuparían los cargos de la alta función pública, cargos con una clara vinculación política, así como la posibilidad de que los de base entren en el esquema de carrera, una vez que soliciten licencia o se separen de la plaza que ocupan.

Existe también la figura del recurso de revocación en caso de presentarse inconformidades. Finalmente, en los artículos transitorios se establecen los plazos para su puesta en marcha, para la emisión del reglamento y para la integración de los órganos de decisión.

De igual modo, la ley enumera los servidores públicos que quedan fuera del sistema de carrera, esto es, el personal que presta sus servicios en la presidencia de la república, los secretarios de despacho, el jefe de Gobierno del Distrito Federal, los subsecretarios, oficiales mayores, los titulares de cargos homólogos, los miembros de las fuerzas armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del servicio exterior y asimilado a éste; de hecho, en septiembre de 2005 se reformó la LSPCAPF para excluir de su aplicación a todo el personal de la SRE.

Asimismo, personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de la rama médica, paramédica y grupos afines; los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema de servicio de carrera; y los que presten un servicio mediante contrato y sujetos al pago por honorarios (Pardo, 2005, p. 618).

Es muy evidente, la exclusión de un número tan importante de funcionarios y pareciera como si fuera una solución forzada, que obedece al hecho de que, si se hubiera incluido a funcionarios como, por ejemplo, los maestros, la iniciativa se hubiera entorpecido hasta el punto de paralizarse. Sin embargo, haberlos dejado fuera refiere a un universo mutilado de funcionarios y al hecho de que por razones políticas se tuvo que subordinar el propósito modernizador (Pardo, 2005).

El esquema del servicio profesional está organizado en siete subsistemas: planeación, operación, ingreso, capacitación, certificación de capacidades, análisis de resultados y evaluación.



Estos subsistemas trabajan conjuntamente para la selección del candidato, primero se plantea administrar los recursos humanos de manera ágil e integrar un banco de talentos de los servidores de carrera, para conocer cuantitativa y cualitativamente las necesidades de los recursos de la administración pública federal. Posteriormente, se determinan las necesidades de personal en cada dependencia federal para una gestión pública eficiente, definiendo los perfiles de los cargos y los requisitos de los candidatos en coordinación con las dependencias; para lograrlo, se opera el Registro Único del Servicio Profesional (RUSP), que contiene la información necesaria sobre todos los funcionarios del servicio civil, con el fin de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias (Pardo, 2005, p. 620).

Una vez, elaborado el marco anterior, mediante el ingreso, se regula el proceso de selección de candidatos para cada puesto garantizando igualdad de trato y un reclutamiento basado en el mérito; para analizar los resultados de las evaluaciones del desempeño de los funcionarios y de las agencias para tomarlos en cuenta y definir la planeación de los recursos humanos.

Cabe destacar que las plazas de nueva creación están bajo la intervención de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección, que se encargan del proceso de ingreso. Cada plaza nueva ha de someterse a concurso público abierto, lo cual debe darse a conocer a través del *Diario Oficial de la Federación*, en los portales electrónicos de las dependencias o en la página electrónica [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx). Este portal permite a la ciudadanía conocer las vacantes en la administración pública federal y participar en los concursos, con lo que se pretende garantizar la igualdad de oportunidades en el proceso de selección (Pardo, 2005, 621).

Por lo general, el proceso de ingreso consta de cinco etapas: la revisión curricular, la aplicación de un examen sobre conocimientos técnicos necesarios para ocupar el puesto, un examen psicométrico que evalúa las capacidades y el perfil de trabajo del candidato, un examen de visión del servicio público que tiene por objetivo identificar la propensión del candidato a la corrupción y una entrevista (Pardo 2005, 622).

Los requisitos indispensables con que todo candidato debe cumplir para ingresar son tener nacionalidad mexicana, no tener antecedentes penales, no pertenecer al

estado eclesiástico ni ser miembro de algún culto religioso y no estar inhabilitado para el servicio público, y si el aspirante es extranjero, tener permiso de trabajo (Pardo, 2005, 622).

La idea de medir la propensión de los candidatos a la corrupción no ha podido arrojar datos concluyentes, debido sin duda a que los exámenes que se utilizan no son los más adecuados para ello.

La ley del servicio civil significa para Pardo (2005), la oportunidad del Estado moderno de imprimir mayor coherencia al propósito de profesionalización de la administración pública mexicana; es decir, “como un medio privilegiado para alcanzar fines que claramente incidan en una mejor gestión pública” (p. 623).

Ahora bien, la evaluación en el Sistema Civil es componente primordial tanto para el ingreso como para la formación con enfoque basado en competencias o conocimientos, entendiendo por competencias laborales las que se enfocan hacia las capacidades, habilidades o actitudes directamente relacionadas con el desempeño de funciones o puestos específicos (Méndez, 2011).

La intención de aclarar lo anterior, recae en la observancia en las evaluaciones del desempeño de las dependencias gubernamentales, que incluyen programas de incentivos individuales y pago por desempeño; es decir, en palabras de Méndez (2011):

Pueden resultar útiles para fomentar la competencia interna y el profesionalismo; sin embargo, un mal diseño de estos subsistemas puede resultar también desmotivador o afectar negativamente el clima laboral, si los incentivos previstos no corresponden a los esfuerzos utilizados, los instrumentos de evaluación en los que se basa la asignación de recursos carecen de legitimidad entre el personal o las recompensas dejan a un lado el trabajo en equipo. (Méndez, 2011, p. 34)

Coincido con Méndez (2011) en que la implementación de los sistemas de profesionalización “implica la existencia de capacidades administrativas considerables, así como de personal capacitado, sistemas de información útiles y recursos físicos y presupuestales suficientes para coordinar adecuadamente actividades... [desde] los

exámenes de admisión, [hasta] las evaluaciones de desempeño” (Méndez, 2011, p. 35).

Por otra parte, quiero resaltar que la propuesta de Méndez (2011) se refiere específicamente a la situación de los llamados “funcionarios de confianza”, que el autor diferencia de los “trabajadores de base” (las comillas provienen de la obra) refiriendo que: “Esto se debe a que en México no existe un servicio civil de carrera para dichos funcionarios (los de base sí han tenido algo semejante)” (p. 78).

Lo anterior, lo he caracterizado porque contrario a esta afirmación con relación a los “trabajadores de base”, estos servidores públicos no ingresan a la administración pública mediante algún sistema de carrera, por el contrario, su sistema de desarrollo profesional de carrera (carrera administrativa), ni siquiera sirve de factor para la permanencia, pero este sistema no es problema de esta investigación, sólo la menciono como referencia y parte del proceso de una supuesta profesionalización del personal operativo.

### **1.3.2 La Dirección General de Administración de la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México**

El contexto donde se observa el problema de esta investigación refiere a la Dirección General de Administración (DGA) que, como dependencia de la AEFCM, entra en el marco del Sistema Profesional de Carrera. Como encomienda tiene la de administrar los recursos humanos, financieros y materiales destinados a la prestación de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial, así como Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (SEP, 2016).

El organigrama de la dependencia muestra que está constituida por la Dirección General Adjunta de Personal en el DF –que, a partir de abril 2018, se constituye como la Dirección General Adjunta de Recursos Humanos- una Coordinación Administrativa, la Coordinación Sectorial de Administración y Finanzas y la Dirección de Recursos Materiales.

El organigrama de la DGA muestra que son 76 las áreas que, en su conjunto, coadyuvan en el cumplimiento de la misión y visión de dicha organización. La Dirección

General Adjunta de Personal en el DF cuenta con 44 áreas en total divididas en 5 Direcciones de Área, 12 Subdirecciones y 26 Jefaturas de Departamento; la Coordinación Administrativa cuenta con 3 Jefaturas de Departamento; la Coordinación Sectorial de Administración y Finanzas con 15 áreas divididas en 2 Direcciones de área, 4 Subdirecciones y 9 Jefaturas de Departamento; y, por último la Dirección de Recursos Materiales y Servicios cuenta con el apoyo de 11 áreas divididas en 2 Subdirecciones y 9 Jefaturas de Departamento (Datos recabados por la autora del organigrama de la SEP, 2016).

Entre sus principales funciones, según el Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, (SEP, 2005, pp. 60-61) destacan:

- Dirigir la administración general de los recursos humanos, financieros y materiales, en atención a las necesidades de las áreas que integran la AFSEDF.
- Determinar de conformidad con los incrementos aprobados, las estructuras y montos de las remuneraciones del personal dependiente de la AFSEDF, así como actualizar y aplicar los catálogos y tabuladores de sueldos y prestaciones.
- Establecer las normas, lineamientos y procedimientos para la Administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales en el ámbito de la AFSEDF.
- Controlar el ejercicio del presupuesto autorizado a las áreas de la AFSEDF.
- Adquirir, inventariar y almacenar los bienes muebles, materiales y suministros necesarios para el cumplimiento del objeto de la AFSEDF.
- Contratar y, en su caso, prestar los servicios que requieran las áreas de la AFSEDF para la atención de sus funciones.

La plantilla total de la Dirección General de Administración es de 798 trabajadores, de los cuales, 661 son Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), 519 con nombramiento de base y 142 de confianza, 14 operativos tienen adicional a su plaza de base una plaza de tipo docente y 7 que prestan sus servicios de forma eventual. En cuanto a los mandos medios, 59 tienen plaza de estructura, 71 por honorarios. (Datos recabados de la plantilla de personal, 2017).

Cabe acotar que estos datos de la plantilla de la DGA no contemplan al personal operativo de las escuelas públicas que conforman el SEN que se incorporó debido a la centralización de procesos en materia de recursos humanos a partir del mes de abril de 2018, como parte de la encomienda que el titular de la Autoridad Educativa Federal le instruyó al Director General de Administración.

### **1.3.3 La evaluación del desempeño en la DGA**

La DGA en los meses de agosto y septiembre de manera anual realiza la evaluación del desempeño a los servidores públicos con funciones administrativas, mediante el instrumento de medición diseñado para realizarla: la Cédula de Evaluación del Desempeño para el Personal Operativo. Este documento es el conjunto de doce factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades de los operativos, así como los valores, comportamientos, hábitos y disposición a realizar funciones encomendadas (SEP, 2004). Dicha cédula está integrada por los siguientes apartados:

- Funciones principales y/o actividades que se desempeñan.
- Establecimiento de metas.
- Factores a evaluar.
- Comentarios del evaluado.
- Comentarios del evaluador.
- Firma autógrafa de los participantes en el proceso de evaluación.

En el marco de la Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Nivel Operativo, en el Apartado 8 titulado Disposiciones Generales, en el numeral resumo lo siguiente:

El otorgamiento de Estímulos y Recompensas se realizará mediante la evaluación de metas, factores y aportaciones y, en su caso, por un trabajo escrito, aspectos establecidos en la “Metodología para la Evaluación del

Desempeño". La calificación del personal evaluado se obtendrá a través de la aplicación de la "Cédula de Evaluación" contenido en la Metodología para la Evaluación del Desempeño, siendo los jefes inmediatos los responsables de practicar la evaluación, a efecto de que ésta se constituya como el único instrumento que permita, a los Comités, la selección de los acreedores a los estímulos y recompensas. (SEP, 2004, p. 5)

En el Apartado 9 titulado Disposiciones Sobre Comisión Evaluadora se menciona lo siguiente:

La Comisión Evaluadora se instalará por cada dependencia o entidad durante el mes de julio. La Comisión Evaluadora se integrará por el Titular de la dependencia o entidad, quien la presidirá y tendrá voto de calidad, el Director General o equivalente, que tenga a su cargo la programación, organización y presupuesto de la institución; el Director General de Recursos Humanos, o equivalente, quien fungirá como Secretario Técnico y, en su caso, un representante sindical de la institución. (SEP, 2004, p. 6)

De las funciones de la Comisión Evaluadora, se resume lo siguiente: "Determinar, a través del Secretario Técnico, el diseño de las características y contenido de la convocatoria para la selección de candidatos a obtener los estímulos y recompensas, en la forma y términos establecidos por la presente Norma y con base en los criterios que juzgue pertinente aplicar, debiendo contener por lo menos:

A) Una breve explicación de los motivos y propósitos por los que se otorgan los Estímulos y Recompensas destacando la importancia que representa el buen desempeño laboral en el incremento de la eficiencia y calidad de los servicios que presta la Administración Pública Federal.

B) La justificación respecto al establecimiento de metas y el uso de indicadores de medición para resaltar la utilidad de éstos en la orientación del esfuerzo institucional y para reconocer el desempeño del personal responsable en el cumplimiento de las tareas institucionales." (las comillas provienen de la obra).

En el lineamiento se describe la metodología para llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. La metodología considera lo siguiente:

- a. Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- b. Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.
- c. Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una “cédula”, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; así mismo, se consideran aspectos tales como el establecimiento y cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público.

En la cédula de evaluación mencionada:

1. Se incluyen los datos personales y laborales del evaluado.
2. Se describen las principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.
3. Se programan cuatro metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formulan de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los servidores públicos bajo su mando.
4. Los indicadores de medición de “Resultados y Oportunidad” serán utilizados para la evaluación de metas en el desempeño del personal y permitirán al servidor público tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él

y, tanto a él como al jefe inmediato les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

El objetivo de la norma consiste en:

Dar a conocer a las dependencias y entidades el esquema normativo y metodológico para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos comprendidos del nivel 1 al 13 del Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal vigente aplicable a personal operativo, así como a las personas contratadas por honorarios equivalentes a los mismos niveles arriba mencionados, mediante la medición cuantitativa y cualitativa de metas, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto. (SEP, 2004, p. 1)

En términos generales, la evaluación sirve de evidencia para el Programa de Estímulos y Recompensas, el cual es un conjunto de actividades, cuya realización permitirá elegir a aquellos servidores públicos o personal contratado por honorarios que por desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones, se hagan acreedores a un estímulo, una recompensa o, en su caso, sean sujetos de un plan de capacitación.

El reconocimiento que recibe el servidor público con base en el dictamen emitido por el Comité de Evaluación consiste en diez días consecutivos de vacaciones extraordinarias que no podrán integrarse a los períodos establecidos, ni sustituirse por pago en efectivo. El jefe inmediato superior del personal evaluado, en quien recae la responsabilidad directa de la evaluación de su(s) colaborador(es) (SEP, 2004).

El reconocimiento (estímulo) que recibe el servidor público con base en el dictamen emitido por el Comité de Evaluación, que haya obtenido el nivel más alto de calificación dentro del nivel de Muy Bueno consiste en 10 días consecutivos de vacaciones extraordinarias que no podrán integrarse a los períodos establecidos, ni sustituirse por pago en efectivo.

El reconocimiento (Recompensa) se otorga máximo cinco recompensas por cada Unidad Responsable de acuerdo con el número de servidores públicos adscritos, es



decir, por cada 250 trabajadores se otorga una y como en la DGA hay 661, sólo le corresponden dos.

La recompensa para la convocaría 2017, fue de la cantidad de **\$11,346.53** (ONCE MIL TRESCIENTOS CUARENTA Y SEIS PESOS 53/100 M.N.), para cada uno del personal seleccionado en cada Unidad Responsable. El monto de la recompensa podrá actualizarse por la Secretaría de la Función Pública a través de la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, previo dictamen presupuestario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con base en las disposiciones del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio de que se trate.

#### **1.3.4 El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)**

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), fue firmado por el gobierno federal en mayo de 1992 y representa el pacto entre la Secretaría de Educación Pública y el SNTE, cuyo cometido propiciaba la federalización de los servicios educativos.

Cabe señalar que ambos conservaron sus facultades, la SEP de asegurar el servicio educativo en todo el país y el SNTE, la representación y las relaciones laborales (interlocución) de servidores públicos docentes y operativos con el mismo cuerpo político.

Este acuerdo buscaba entre otras cosas: transferir la operación de los servicios educativos federales a los gobiernos locales, garantizando la presencia del gobierno central en cada estado y del sistema educativo (Ornelas, 2010).

Con relación a la profesionalización del PAAE, en el año 2007, el SNTE firmó en acuerdo con la SEP, la creación del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera para los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos y también del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y No Docente del Modelo de Educación Media Superior y Superior (SIDEPAAE), llamado también Carrera Administrativa para el PAAE; dicho sistema “se concibe como la vía para la promoción horizontal del personal, a partir del desempeño laboral y de la superación

profesional del mejoramiento del servicio mediante la formación, capacitación y actualización obtenida de los programas propios de este Sistema” (SEP-SNTE, 2007, p. 3).

Sin embargo, dicho sistema tiene su propio esquema de evaluación que como se señala en los Lineamientos Generales del SIDEPAE (2007):

Es el conjunto de requisitos, criterios e instrumentos que se aplicarán para que los trabajadores obtengan un puntaje que permita ubicarlos en el rango que les corresponda entre el mayor y menor puntaje obtenido por todos los solicitantes, en el marco de la convocatoria del periodo de que se trate, para que de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, lo generado por las economías y los niveles de excelencia se determinen los alcances de ingreso, permanencia y promoción (SEP-SNTE, 2007, p. 16)

De lo anterior, es tema de utilidad de esta investigación el Sistema de Evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo y no el de la Carrera Administrativa, ya que ésta considera los siguientes factores como parte de su selección, según los Lineamientos Generales del SIDEPAE (2007):

Formación, Capacitación y Actualización Profesional; evaluación al Desempeño Laboral bajo el sistema de evaluación por el jefe inmediato y los dos trabajadores que compartan responsabilidades equivalentes en el área de adscripción del trabajador evaluado, así como la realizada por el propio trabajador (autoevaluación); preparación Académica o Certificación de Competencias Laborales; y, antigüedad Laboral en el Sistema Educativo. (SEP-SNTE, 2007, p. 16)

Por otro lado, el SNTE ofrece programas de credencialización de todos los niveles mediante alianzas con distintas instituciones educativas, con facilidades de pago y menor tiempo para obtener el certificado o título, según sea el caso (SNTE, 2018).

## 1.4 Justificación

A propósito de la publicación del Nuevo Modelo Educativo 2017 (NME-2017), la Política Educativa en México puede ser exitosa si se apoya en el marco de la profesionalización del SEN de todos los actores que lo conforman: los mandos, los docentes y los operativos, quienes intervienen de forma directa o indirecta en la etapa de implementación de dicho modelo y que colaboran para lograr el cumplimiento del artículo tercero constitucional, que el Estado brinde educación obligatoria, gratuita, laica, incluyente y de calidad.

Para Tello y Mainardes (2015), la solidez teórica y epistemológica de toda investigación “se constituye a partir de tres componentes: la perspectiva epistemológica, la posición epistemológica y el enfoque epistemológico” (p. 156).

El primero, la perspectiva epistemológica se refiere “a los supuestos del investigador, anticipación del sentido” (Sirvent, 1999 en Tello y Mainardes, 2015, p. 157) lo que significa en mi opinión, que para que la política educativa tenga éxito, se requiere que la burocracia del SEN sea especialista y profesional en sus funciones para lograr los objetivos del modelo educativo y permitir que la carga administrativa, no interfiera en las acciones docentes que requieren su atención en los aprendizajes de los alumnos, la reflexión de su praxis y la retroalimentación del curriculum.

De lo anterior, considero que el modelo educativo 2017, no es coherente en este sentido, ya que no se contempla la falta de profesionalización de las áreas de apoyo, por lo que puede ser un obstáculo para el éxito de su implementación.

Durante la realización del estado del arte para continuar con el estado de la cuestión, mediante la revisión de los documentos relacionados con la evaluación del desempeño del personal operativo, las atribuciones de la DGA, el organigrama, la literatura relacionada con el servicio civil mexicano y en general, sobre política educativa; definí los conceptos clave que son: poder, burocracia, camarillas, lógica de la pertinencia y evaluación del desempeño.

Una vez delimitados los conceptos, comencé a tomar postura teórica, el segundo componente, que según Tello y Mainardes (2015) ésta “es la teoría sustantiva (GLASER; STRAUSS, 1967) vinculada... a las corrientes teóricas propias del campo,

[las] que guardan una relación directa con el contenido empírico y teórico de los datos de la investigación” (p. 157).

Dicha postura epistemológica, se apoya en la teoría funcionalista estructural de Robert Merton, que cabe señalar que sus ideas estuvieron influenciadas por Max Weber, quien inicia la delimitación de la genealogía del concepto poder de esta investigación hasta llegar a la definición de Crozier.

Esta teoría funcionalista consiste en “la relación de unas partes del sistema con otras (Davis, 1959). [Significa] que las partes del sistema, como el sistema en su conjunto, existen en un estado de equilibrio... los cambios que experimenta una parte producen cambios en otras partes” (Ritzer, 1993, p. 109).

Según esta lógica, el SEN mediante la profesionalización de su burocracia, contaría con el adecuado funcionamiento de la democracia y un mayor crecimiento de las instituciones que lo conforman, así como la posibilidad de eliminar la injerencia de las camarillas en los puestos de trabajo.

Las referencias teóricas sobre la evaluación del desempeño, así como los agentes involucrados para su aplicación -la burocracia-, constituyen el elemento fundamental de esta postura, ya que sostienen la necesidad de realizar un acercamiento al conjunto de las causas y consecuencias de la falta de coherencia sistemática en la aplicación de la evaluación del desempeño al personal operativo de la DGA, así como de la importancia del papel que juegan las camarillas, sin omitir las lógicas de poder y pertinencia de los actores involucrados, cuyas percepciones y acciones, constituyen importantes condicionantes para la observancia de los conceptos a analizar y contrastar en la realidad.

Por otro lado, Tello y Mainardes (2015) consideran que las investigaciones sobre política educativa son “un modo de definir un conjunto de proposiciones interrelacionadas que intentan explicar y describir la realidad” (p. 163).

Para explicar la realidad de la Dirección General de Administración y su evaluación del desempeño, me apoyo en el tercer componente: el enfoque epistemológico, el cual consiste en elegir la utilización metodológica de la investigación, el uso del enfoque mixto.

En el siguiente capítulo, describo la utilización de este enfoque como el mejor camino para la comprensión y análisis de la evaluación del desempeño del personal operativo de la AEFCM de la SEP, desde sus categorías hasta las variables que requieren ser representadas mediante gráficas y tablas.

Este esfuerzo de reflexión me permite continuar con la construcción de la indagación, porque apoya la comprensión de la complejidad del entramado de los componentes que -de modo analógico-, funcionan como el engranaje sincronizado de un reloj, cuya importancia estriba en las aportaciones que buscan contribuir en la fragmentación de las fronteras que excluyen al personal operativo de la Secretaría de Educación Pública de un servicio civil.

## Capítulo 2

### Diseño y metodología de la investigación

“Lo importante en ciencia no es tanto obtener nuevos hechos como descubrir nuevas formas de pensar sobre ellos”

William Lawrence Bragg

#### 2.1 Revisión de la metodología en la investigación social

En la revisión de la literatura realizada en el planteamiento del problema, he puesto de manifiesto la complejidad del análisis de las unidades de estudio de esta investigación.

Para el desarrollo de la teoría en investigaciones sociales, se conocen dos enfoques, las pruebas de la teoría deductiva y la construcción de la teoría inductiva (Bonoma, 1985; Parkhe, 1993; Romano, 1989 citado en Perry, 1998). La diferencia entre los dos enfoques se puede ver en términos de los paradigmas científicos, con el enfoque deductivo se representa el paradigma positivista y el enfoque inductivo se representa el paradigma fenomenológico (Easterby-Smith *et al.*, 1991, p. 24 citado en Perry 1998). De modo más preciso, el paradigma fenomenológico se puede dividir en tres: la teoría crítica, el constructivismo y el realismo (Guba y Lincoln, 1994 citado en Perry, 1998).

Los supuestos de que las formas de poder influyen en la evaluación del desempeño, son una forma de aludir que este fenómeno social complejo implica a múltiples actores que se interrelacionan entre sí en un proceso prolongado dentro de las instituciones del sistema educativo mexicano.

La pretensión de este capítulo es elegir y describir el o los métodos más idóneos en beneficio de la indagación, de la obtención de la información y de la presentación de los datos ya analizados para facilitar la comprensión del lector.

## 2.2 Justificación de la elección del método cualitativo: El estudio de casos.

### Revisión de la propuesta metodológica para el análisis de relaciones de poder y su implicación en la evaluación del desempeño del PAEE

Las ciencias sociales tienen como objetivo conocer lo que ocurre en el mundo real, buscan inferencias válidas mediante el uso sistemático de procedimientos de investigación contrastados. Toda investigación cualitativa tiene por objetivo inferir, describir o explicar a partir de la información empírica que se tenga del mundo y el proceso que lleva a algo más amplio que no se observa de forma directa. Es decir, ir más allá de las observaciones específicas que se han recogido.

La Fenomenología surge en 1900, en contraposición de las dicotomías cartesianas y al método científico, así como la idea de que existe una sola realidad, además de las ideas del Determinismo, con sus teorías funcionalistas, estructurales-funcionalistas y al marxismo que habla de lucha de clases, de lo ideológico y el factor económico. Por otro lado, apoya a la unidad como objeto de estudio de las ciencias sociales, a la habituación como ese saber que nos permite funcionar, al sentido común y a los contextos de la vida cotidiana que genera *mundos*.

Según Husserl (1990), toda reflexión halla su evidencia sólo en el proceso de recurrir a su experiencia original fundadora dentro de la vida y queda como interminable tarea del pensamiento hacer inteligible la constitución intencional de la subjetividad contribuyente en referencia a ésta, su base de sentido.

La reducción fenomenológica (*epojé*), consiste en poner entre paréntesis (suspender temporalmente) las teorías, hipótesis, ideas e intereses del investigador, es abstenerme de creer en el ser de este mundo y dirigir la vista con exclusividad a mi conciencia del mundo (Schutz, 1990, p. 129).

La *epojé*, según Husserl, debe permitir que los engaños de las apariencias y que, mediante un riguroso seguimiento de lo psíquico puro, nos lleven a una nueva subjetividad o conciencia trascendental.

Es por ello, que la experiencia del mundo de la vida tiene su especial estilo de verificación, es decir, por las perspectivas de significatividades y por los intereses que deben ser dilucidados (Schutz, 1990, p. 140).

En palabras de Husserl (1990): “El camino de la Fenomenología es doble. Por un lado, liberación de todos los prejuicios, sobre todo los de la mundanidad. Para asumir la actitud fenomenológica total se necesita... la *epojé* o reducción” (pp. 22,23).

En cuanto al sujeto, él es actor en un contexto específico. No existe una realidad porque interactúa con los modos de vida (mundos). El actor tiene roles y éstos son diferenciados y asimétricos, porque ante determinado rol se toma una postura y así se define dicho rol frente a otro rol. Las ciencias sociales tienen como objeto de estudio, la vida cotidiana (Serrano, 2016).

Toda experiencia con el mundo es cualitativa, son modos de aprehensión de cualidades del mundo. El sujeto actúa en mundos. Las relaciones cualitativas son diferentes con los objetos, como cosas, como fenómenos con los que los actores interactúan. Los objetos son las normas, valores, apreciaciones (objeto como idea ampliada) relación ética, estética, normativa no es conocimiento cognitivo, es un conocimiento amplio y múltiple. Los saberes adquiridos juegan roles según el contexto (Serrano, 2016).

La investigación cualitativa según Rodríguez (1996):

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas... implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales como entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (p. 32)

Taylor y Bogdan (1987) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como "...la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (p. 20).

Según Yin (2003), los estudios de caso están lejos de ser una estrategia exploratoria, por lo tanto, la preocupación en este tipo de investigación es la “falta de rigor” y la imposibilidad de generalizar las teorías con un solo experimento (p. 7, las comillas son mías).



Ante estas inquietudes, el caso que pretendo dilucidar en esta indagación demarcado en la DGA puede servir como información relevante e integradora de una generalización, ya que las instituciones que conforman la SEP comparten características comunes como las formas de trabajo vertical y horizontal, las normas que las rigen, la burocracia, la concepción de grupos de poder y los servicios que ofrecen.

Por otro lado, el estudio de casos es generalizable a las proposiciones teóricas, debido a que el investigador tiene la posibilidad de ampliar las teorías, las cuales son su punto de partida (Yin, 2003, p. 8).

Yin (2003), afirma que el estudio de casos “como estrategia de investigación comprende un todo que abarca el método, con la lógica de plan que incorpora los acercamientos específicos a la colección táctica y el análisis de los datos... es una estrategia de investigación comprensiva” (p. 10).

De lo anterior, Yin (2003) define los tipos del estudio de casos para fines investigativos: *Descriptivos*, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. *Exploratorios*, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. *Explicativos*, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo (p. 12).

En este sentido, el objetivo de la teorización de las prácticas de vida dentro de las dependencias que conforman este cuerpo político es un acto de comprensión, es decir, implica el intercambio de significaciones para acceder al sentido de dichas prácticas de vida. El interés se centra en lo particular cuya referencia es lo cotidiano (Luna, 2004).

Vásquez y Arango (2011) consideran que: “La investigación comprensiva hace referencia al entramado de decisiones y actuaciones, de orden epistemológico y metodológico, que permiten acceder comprensivamente al sentido de las prácticas de vida” (p. 12). En este sentido, este tipo de investigación, es la forma de acercarme a las prácticas del lenguaje que se están tejiendo en las relaciones de los sujetos en las instituciones del SEN.

Para (Luna, 2008), trabajar en investigación comprensiva implica:

Un movimiento constante entre la descripción, la conceptualización y la teorización. No en todos los casos el conocimiento producido es teoría nueva, es más bien conocimiento práctico, en tanto es un nuevo saber sobre lo humano que en primera instancia moviliza la conciencia reflexiva de la totalidad de los sujetos participantes, de allí su potencial performativo. (Vásquez y Arango, 2011, p. 119).

Retomo las afirmaciones de Yin y señalo la importancia de tener presente la complejidad de los fenómenos de las relaciones de poder en las dependencias gubernamentales para reiterar que la investigación cualitativa permitirá acercarme de modo más preciso que requerirá del carácter exploratorio y comprensivo, por lo que los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado, debido a su gran apertura en explorar dicha complejidad para fines de esta indagación.

Como asegura Yin (2003), “Un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (p. 9).

Con base a esto, los límites de las implicaciones que las camarillas tienen en la DGA no son claras, por ello me apoyo en las múltiples fuentes de evidencia –como la observación directa y la información de los actores clave-, para triangular la información obtenida para aportar conocimiento que permita desarrollar las propuestas teóricas abordadas en el estado de la cuestión y comprender el análisis de datos (Yin, 2003, p. 19).

En este tenor, considero de suma relevancia acotar que mi postura como investigadora no tiene control sobre los fenómenos ni los comportamientos que lo configuran, por lo que es pertinente utilizar la estrategia de estudios de caso. Por lo que el mejor método desde el enfoque cualitativo, es el estudio de casos y me apoyo en los aportes de Yin (2003) quien afirma que: “Los estudios de caso pueden ser basados en cualquier mezcla de evidencia cuantitativa y cualitativa. Además, los estudios de caso no siempre necesitan incluir las observaciones directas y detalladas como una fuente de evidencia” (p. 10).

La indagación pretende estudiar un fenómeno contemporáneo que se desarrolla en la actualidad y se cuentan con elementos para evidenciar lo anterior, que permite el estudio de las implicaciones que tienen los actores en instituciones gubernamentales como la Dirección General de Administración en la Evaluación del Desempeño del personal operativo que la conforma, así como la relación del qué y por qué dicha evaluación no arroja lo esperado en los objetivos de la dependencia y el papel de las negociaciones del SNTE Sección 11.

Al respecto, el estudio de casos es una metodología amplia que utiliza técnicas como la observación, las entrevistas, los cuestionarios y el análisis de documentos, pudiendo arrojar datos tanto cualitativos como cuantitativos. Por lo tanto, el estudio de casos se definirá por su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de los procesos dentro del contexto de la institución. Los estudios de caso pueden servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos (Yin, 2003).

Asimismo, como asegura Yin (2003): “Estableciendo el cómo y por qué de una situación humana compleja es un ejemplo clásico del uso de estudios del caso” (p. 11), apoyo mis preguntas de investigación y la compleja naturaleza de la misma.

Para Stake (1999), “la investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras. El objetivo primordial... es comprender este caso. En un estudio intrínseco, el caso está preseleccionado” (p. 17).

Como ya lo he mencionado antes, el estudio de casos carece de aportes suficientes para generalizar, que pareciera que es lo que le permite a una investigación tener “validez”. Sin embargo, para fines de esta indagación, la generalización producida no será nueva sino perfeccionada de tal modo que pueda modificar las comprensiones anteriores (la de los teóricos que apoyan las categorías analíticas), aunque “el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización” (Stake, 1999, p. 20). Es decir, pretendo comprender el caso particular de la DGA con relación a la evaluación del desempeño del personal operativo y documentar el *status quo* de la institución.

En cuanto al diseño de investigación en los estudios de caso, Yin (2003) advierte que “en el sentido más elemental, el diseño está en la secuencia lógica que conecta

los datos empíricos a las respuestas iniciales de la investigación del estudio y, finalmente, a sus conclusiones” (p. 13).

Un diseño de investigación es un plan de acción para recibir de aquí a allí, dónde aquí puede ser definido como el juego inicial de preguntas a ser contestadas, y allí es un juego de conclusiones (respuestas) sobre estas preguntas. Entre " aquí " y " allí " pueden encontrarse varios pasos mayores, incluso la colección y análisis de datos relevantes. Un plan de la investigación... guía al investigador en el proceso de colección, análisis, e interpretación de las observaciones. Esto es un modelo lógico de prueba que le permite al investigador delinear inferencias que involucran las relaciones causales entre las variables bajo investigación. (Yin, 2003, p. 13).

Para Yin (2003), el estudio de casos debe cumplir con cinco componentes del plan de investigación: la pregunta de estudio, sus proposiciones, su(s) unidad(es) de análisis, la lógica que une los datos a las proposiciones y el criterio por interpretar los resultados (p. 14).

Ahora bien, las preguntas de estudio cómo y por qué tienen como propósito clarificar la naturaleza exploratoria de la cuestión y es característica de los estudios de caso (Yin, 2003, p. 14).

En las proposiciones, Yin (2003) sugiere que “el plan para un estudio exploratorio debe declarar un propósito, así como el criterio por el cual una exploración se juzgará exitosa” (p. 14).

En la unidad de análisis, Yin (2003) considera que “Una persona individual es el caso a ser estudiado y el individuo es la unidad primaria de análisis” (p. 14).

Aunque Yin (2003) no describe los últimos dos componentes, la unidad de estudio de esta investigación es la implicación de ciertos actores en la DGA en la evaluación del desempeño cuya lógica de unión tiene relación con la concepción del poder y la lógica de pertinencia de los mismos.

Esta indagación pretende contribuir al desarrollo de la epistemología existente con relación a la evaluación del desempeño del personal operativo de las distintas dependencias gubernamentales que conforman el SEN, de las implicaciones que

tienen las relaciones entre los actores (mandos, delegaciones sindicales, personal administrativo), todo eso con apoyo de la experiencia práctica y de las teorías de las categorías analíticas.

No obstante, el método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación ya que registra la conducta de los actores involucrados en el fenómeno dentro de la DGA, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 2003).

En este sentido, para Yin (2003) el estudio de casos es una metodología rigurosa que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable y su exploración permite obtener conocimientos más amplios sobre cada fenómeno.

Para Kuhn (1971), los paradigmas son realizaciones que surgen de los muchos problemas que dejan las realizaciones científicas pasadas para ser resueltos por un grupo de científicos; es decir que la adquisición de un nuevo paradigma es un signo de madurez en el desarrollo de cualquier campo científico dado, afecta la estructura del grupo que practica en él e implica una definición nueva y más rápida del mismo.

De este modo, dichas transformaciones son revoluciones científicas y la transformación sucesiva de un paradigma a otro por medio de una revolución es el patrón usual de desarrollo de una ciencia madura.

Como mencioné con antelación, el estudio de casos es una investigación en profundidad para analizar el contexto y los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio; se pueden considerar como ejemplos “reales” de la experiencia de las instituciones, porque éstos son capaces de mostrar sus propias historias de su burocracia, las manifestaciones de poder, de los actores involucrados en la evaluación del desempeño y de cómo todas éstas influyen en las políticas dirigidas a la profesionalización.

Ahora bien, Yin (2003) compara diferentes estrategias de investigación con el objetivo de determinar la conveniencia de la utilización de la metodología del caso. Al respecto, me apoyo en su análisis para conocer las diferencias existentes entre el experimento, la encuesta, la historia, el análisis de archivos y el estudio de casos, no

con la pretensión de catalogar la totalidad de las estrategias de investigación, sino para determinar cuál será la más apropiada en cada momento.

Resalto la importancia de la complejidad de los fenómenos de las relaciones de poder en las dependencias gubernamentales para reiterar que el estudio de casos permite acercarme de modo más preciso a mi objeto de estudio y que, además, me ofrece el carácter exploratorio y comprensivo de este método, debido a su gran apertura en explorar dicha complejidad, más que de la búsqueda de explicaciones causales.

La utilización metodológica del estudio de casos permite analizar en profundidad el fenómeno en sí, dando cuenta de las implicaciones de los distintos actores, sus niveles de poder, qué cosas hacen para ejercerlo, cómo influye en su desempeño y, por supuesto, los porqués de la información que arroja la evaluación del desempeño no son funcionales para permitir la inclusión del personal operativo al Servicio Civil.

En el siguiente apartado, apuntalo la descripción del método cuantitativo desde la Estadística Descriptiva para elegir los índices más adecuados que permitirán interpretar la información que arroje el método cualitativo para elaborar generalizaciones más precisas sobre las categorías de análisis en el contexto de la DGA.

### **2.3 Justificación de la elección del método cuantitativo: La Estadística Descriptiva**

Para Tello y Mainardes (2015), “ninguna metodología es neutral... al explicitar sus bases epistemológicas, el investigador debe preocuparse por la vigilancia epistemológica de su investigación cuya construcción debe partir de la posición y perspectiva epistemológica desarrollando construcciones metodológicas consistentes” (p. 158).

Como ya lo sustenté con antelación, me apoyo en el estudio de casos, ya que es de mi interés analizar en profundidad el fenómeno en sí, dando cuenta de las implicaciones de los distintos actores, sus niveles de poder, qué hacen para ejercerlo, cómo influye en su desempeño y, por supuesto, los porqués de la información que

arroja la evaluación del desempeño como elementos funcionales para permitir la inclusión del personal operativo al Servicio Civil.

Para sustentar mi postura epistemológica con los conceptos clave y la intención del recorrido de mi investigación, me apoyo en los aportes de Yin (2003), “Un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (p. 9).

Con base en esto, los límites de las implicaciones que las camarillas tienen en la DGA no son claros, por ello recurriré a las múltiples fuentes de evidencia –como la observación directa y la información de los actores clave-, para triangular la información obtenida para aportar conocimiento que permita desarrollar las propuestas teóricas abordadas en el estado de la cuestión y comprender el análisis de datos (Yin, 2003, p. 19).

Del mismo modo, los resultados que se generen en primer momento servirán de base para el diseño del segundo instrumento que permitirá cuantificar las relaciones entre las categorías de análisis y sus variables para ofrecer al lector, datos más precisos sobre la percepción del personal operativo sobre los factores que influyen en su evaluación del desempeño.

Es por ello por lo que, la utilización de la estadística servirá para complementar y entrelazar la información que se recabe.

La Estadística es el estudio científico relativo al conjunto de métodos encaminados a la obtención, representación y análisis de observaciones numéricas, con el fin de describir la colección de datos obtenidos, así como inferir generalizaciones acerca de las características de todas las observaciones y tomar las decisiones más acertadas en el campo de su aplicación.

Como apuntan García y Matus (s.f.) “La Estadística Descriptiva es el estudio que incluye la obtención, organización, presentación y descripción de información numérica” (p. 28). Por lo tanto, las categorías de análisis tienen variables que pueden sistematizarse mediante indicadores (numéricos) para ser descritos y representados de modo gráfico.

Con base en esto, entonces la estadística descriptiva se encarga de resumir la información de los datos obtenidos de una muestra mediante tablas, gráficas y estadísticos tales como las medidas de tendencia central.

Como afirman Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998) este enfoque “implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 751).

Asimismo, los esquemas o procesos del enfoque mixto son el hipotético-deductivo y el inductivo. El primero consiste “en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Rodríguez, 1996, p. 36).

El inductivo va de lo particular a lo general que caracteriza más las investigaciones cualitativas, las cuales tienden a describir y explorar los fenómenos (Hernández *et. al.*, p. 8).

Lo anterior, con base a Tello y Mainardes (2015) quienes aseveran que “los fundamentos teóricos y epistemológicos de una investigación en política educacional deben permitir comprender más que describir un objeto de estudio” (p. 155), para fines de mi indagación, es la forma de acercarme a las prácticas del lenguaje que se están tejiendo en las relaciones de los actores, mediadas por sus intereses o creencias en las instituciones del SEN.

En este tenor, la observancia de las categorías de análisis es mediante el uso de metodología mixta, es decir, por medio de estrategias cualitativas y cuantitativas, ya que como refieren Hernández *et. al.* (1998), “va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema mezclar la lógica inductiva y la deductiva” (p. 755).

Lo anterior debido a que este enfoque mixto ofrece más oportunidades para la interpretación y análisis del discurso de los informantes clave, robustecido con datos estadísticos que le ofrecen al lector mayor entendimiento de esta particular realidad.

Considerar el problema de esta investigación desde la metodología mixta es estudiarlo desde las perspectivas de la inducción-deducción. Según Mario Bunge el



método hipotético-deductivo consiste “en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Rodríguez, 1996, p. 36).

Lo que permite argumentar que, para el uso de estadísticas, el proceso que se lleva a cabo consiste en comprobar las hipótesis.

La deducción tiene poco lugar en la investigación del estudio de caso, con las teorías que se construyen sin ninguna referencia a la teoría. La discusión comienza con la inducción pura y luego se traslada a nuestra mezcla preferida de la inducción y la deducción.

La teoría fundamentada es en un extremo de la inducción frente continuo deducción y hace hincapié en la generación de la teoría a partir de datos solamente (Glasser y Strauss, 1967; Strauss, 1987). Partiendo de la premisa de que “la adecuación de una teoría” no puede dissociarse del proceso por el cual se haya generado, algunos investigadores (Glasser y Strauss, 1967, p. 5) afirmación de que inductivamente desarrollado, la teoría de puesta a tierra es superior en términos de su utilidad para la teoría “lógico-deductivo” que se genera por deducción lógica de los supuestos anteriores.

Ellos afirman que hay una probabilidad de moldear los hechos que parecen coincidir con una teoría dada (Maanen, 1983, p. 37). Por lo que la posición extrema de la teoría fundamentada es aquella donde no hay “ninguna teoría bajo consideración y ninguna hipótesis para poner a prueba” (Eisenhardt, 1989, p. 536). Más recientemente, Glasser y Strauss (1987, p. 253) “refinado” su posición y reconoció que en la práctica es difícil ignorar la teoría acumulada en la mente antes de comenzar el proceso de investigación.

El conocimiento previo común se consigue a través del proceso de socialización e influye inevitablemente en la formulación del investigador de la hipótesis (Manicas, 1989, p. 194), y el investigador debe abstenerse de la apropiación acrítica de esta reserva de ideas. Por lo tanto, a partir de cero con una pizarra teórico absolutamente limpia no es ni práctico ni preferido, es una mezcla de inducción y de deducción.

En resumen, es poco probable que cualquier investigador pueda separar realmente los dos procesos de inducción y deducción. Como sugiere Richards (1993), que “ambos (teoría previa y la teoría que emerge de los datos) estén siempre implicados, a menudo de manera simultánea” (p. 40), y que “es imposible ir sin teoría en cualquier estudio” (p. 40).

Por último, debido a que no hay evidencia de reflexiones en el terreno de las políticas públicas dirigidas a la profesionalización de los servidores públicos operativos, desde el enfoque mixto, el estudio de casos y la metodología estadística son los más adecuados para el análisis en profundidad y la representación de las deducciones del curso de las relaciones de poder, las implicaciones de los actores y los fenómenos que no son tan evidentes u observables a simple vista para explicar el qué y por qué de las preguntas de esta indagación.

A su vez, el uso de la estadística permite complementar el enfoque cualitativo al elaborar diseños de búsqueda y sistematización de la información obtenida para describirla y analizarla con mayor facilidad, mediante las estimaciones que permitan los cálculos y ofrecer al lector generalizaciones o conclusiones que permitan enriquecer el conocimiento sobre la DGA y su evaluación del desempeño del PAAE.

El uso de la estadística descriptiva es apropiado para el análisis de los factores que influyen en la evaluación del desempeño del personal operativo, así como poner de manifiesto las características de las acciones de los actores, su lógica de pertinencia, con evidencia de implicación en todo el proceso y clima institucional.

## **2.4 Fases de la indagación**

En la primera etapa de la investigación se utiliza el enfoque cualitativo para la observancia de las categorías analíticas antes expuestas y su comprensión. En la segunda etapa, con la información obtenida, se utiliza el enfoque cuantitativo para robustecer y triangular los hallazgos y validando las opiniones de los informantes clave.

En un primer momento, se aplicaron los diseños de instrumentos cualitativos y cuantitativos como prueba piloto para realizar ajustes que no se tenían contemplados.

Una vez realizadas las adecuaciones, se aplicaron las seis entrevistas en profundidad con preguntas semiestructuradas a personal de mando y operativos para establecer sus percepciones sobre la evaluación del desempeño.

En un segundo momento, se construye un instrumento cuantitativo tomando como base el diseño de la Encuesta de Cultura y Clima Organizacional (ECCO) 2017, que la AEFCM aplica a todos los trabajadores al servicio de este cuerpo político, de acuerdo con las categorías analíticas de esta investigación y se aplica a una muestra de 98 empleados de nivel operativo de las distintas áreas que conforman la DGA.

En una visión mixta, para el conocimiento de la realidad concreta de la DGA, mediante el diseño de los instrumentos para la búsqueda y la obtención de la información necesaria con relación a las categorías ya planteadas con antelación, se sistematiza y organiza la información recabada de tal forma que se pueda describir y analizar con facilidad; y, por último, se efectúan las inferencias sobre la realidad a partir de esta información para hacer estimaciones futuras.

La interpretación de la información permite obtener conclusiones, con las cuales se pretende enriquecer la epistemología de la política educativa en México, así como, para la capacidad de transformar las políticas públicas que favorezcan el desarrollo de las instituciones y servicios profesionales de la SEP.

A su vez, se hacen generalizaciones de los resultados encontrados en la muestra para explicar las regularidades y relaciones causales entre los factores que influyen en la evaluación del desempeño, es decir, probar y demostrar las teorías que sustentan esta indagación.

A continuación, describo los aspectos fundamentales para tener en cuenta en el diseño de la investigación: sus componentes, el proceso seguido para la selección de los casos, los instrumentos utilizados para la obtención de la información y, por último, los criterios que permiten juzgar la calidad de este diseño, así como las medidas adoptadas para cumplir con los mismos.

## 2.5 Diseño de las estrategias de indagación

La presente investigación mixta es de carácter descriptivo y estadístico, ya que su propósito es observar las características de cada una de las categorías analíticas dadas por el marco teórico, así como evidenciarlas en la realidad dentro del contexto de la DGA, para aportar conocimiento no documentado en el tema de la profesionalización de los servidores públicos operativos. Sin olvidar que los datos estadísticos que se obtengan reforzarán lo encontrado en el método cualitativo.

Asimismo, la reflexión derivada del análisis permite contrastar los hallazgos de las teorías con los obtenidos en la realidad en determinada institución gubernamental del cuerpo político educativo. Con el propósito de aportar elementos que contribuyan a la comprensión de las políticas públicas dirigidas a la profesionalización del personal operativo del SEN.

Como ya lo había mencionado en el capítulo anterior, las categorías de análisis de esta investigación son: Servicio Profesional de Carrera (Méndez, 2011), camarillas (Langston, 1997), poder (Weber, 2002; Foucault, 1999; Crozier y Friedberg, 1977), burocracia (Barenstein, 1981; Longo, 2008), los actores y el sistema (Crozier y Friedberg, 1977); la lógica de la pertinencia (March y Olsen, 1997) y la evaluación del desempeño para el personal de nivel operativo (SEP, 2004), con las variables que respectivas, que sirven para elaborar el diseño del instrumento como sigue a continuación:

- ✓ El poder visto desde Crozier y Friedberg obedece a dos individuos, el control de incertidumbre y la lógica de pertinencia. Se pretende hacer la revisión documental de atribuciones de los actores, observar qué cosas controlan las personas y preguntar mediante entrevistas qué cosas controla y qué de lo que no controla le importa.
- ✓ La burocracia desde la definición de Longo considera el personal experto, las reglas si son suficientes, el cumplimiento de las reglas y el reconocimiento de la autoridad formal. La ruta es la revisión documental del Manual de Organización de la DGA, con la observancia de que las funciones sean claras

o ambiguas, si son suficientes y si están bien definidas, para determinar si es burocracia o sub-burocracia y qué tan especializado es el personal de la DGA. También implica la revisión documental de la plantilla de personal que indique las áreas de trabajo, si son de base o de confianza, si ostentan algún nivel de carrera administrativa y los años de servicio.

- ✓ Las camarillas desde la concepción de Langston, señala a un grupo de individuos unidos por lealtades y especialización que tienen proyecto de poder común. Las variables son: Grupo, intereses en común y quiénes son líderes. Se pretende realizar revisión documental de la plantilla de personal y observar los individuos que llenan la cédula de evaluación de desempeño del personal de sus áreas, mediante entrevistas preguntar su vida laboral para observar la permanencia en las áreas de trabajo y qué relación tienen con todos los actores de la dependencia.

Cabe señalar que estas categorías son las principales a observar que contienen a la evaluación del desempeño dentro de la burocracia, la cual requiere de la revisión documental de la Norma de Operación de la evaluación del desempeño del personal operativo y preguntas mediante entrevistas y encuestas sobre los siguientes criterios que el ordenamiento propone: Conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, responsabilidad y disciplina, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y mejora continua.

Tabla A. Representación del marco metodológico

	Variables	Casos
Tipo de análisis	Cuantitativo	Cualitativo
Tipo de datos	Estadísticos	Subjetivos
N casos	98	6
Estrategia de indagación	Encuesta	Entrevistas en profundidad Revisión documental

Elaboración propia

La metodología empleada es de carácter no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. El primer instrumento es una guía con preguntas abiertas y semiestructuradas para buscar entrevistas en profundidad a informantes clave para conocer su experiencia con relación a la evaluación del desempeño, las manifestaciones de poder y la cultura de profesionalización.

El segundo instrumento es una encuesta con 52 afirmaciones con cinco opciones de respuesta, sobre la opinión de 98 trabajadores de nivel operativo sobre el clima laboral de la DGA.

A continuación, se muestran el diseño de instrumento y el diseño de la revisión documental en los cuales describo las categorías analíticas con sus respectivas variables y el modo en que pretendo recabar la información.

2.5.1 Diseño de Instrumento

Categorías	Variables	Descripción	Levantamiento de información	Estrategia	Preguntas clave
<p><u>Poder:</u></p> <p>“significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 2002, p. 43)</p> <p>“se da en la acción colectiva que construyen los servidores públicos, que plantea los problemas de organización social, que supone la solución específica que ellos han creado, inventado o instituido debido a su relativa autonomía con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción</p>	<p><u>Incertidumbre:</u></p> <p>“Recurso fundamental en toda negociación... [ya que] desde el punto de vista de los problemas, es poder desde el de los actores... pues en un campo desigual, [es] estructurado por relaciones de poder y de dependencia” (Crozier y Friedberg, 1977, p. 20).</p> <p><u>Pertinencia</u></p> <p>“Los ciudadanos muestran su lealtad a una serie de normas, creencias y prácticas incorporadas en instituciones políticas. El lenguaje es uno de los deberes y derechos asociados con una función específica de</p>	<p>Decisiones que controla un actor y que son importantes para otro u otros.</p> <p>Recursos que controla un actor y que son importantes para otro u otros.</p> <p>Decisiones que otros toman y afectan directamente.</p> <p>Recursos que son importantes y dependen del control de otros.</p>	<p>Observaciones directas de las interacciones.</p> <p>Entrevistas a los actores.</p> <p>Revisión del Manual de Organización de la DGA.</p> <p>En una segunda etapa, aplicación de encuestas sobre la percepción de los informantes.</p>	<p>Observar a los actores.</p> <p>Preguntar a los actores.</p> <p>Buscar en las funciones características de dominación e incertidumbre.</p>	<p>¿Qué aspectos del personal superior e inferior deberían cambiar (decisiones)?</p> <p>¿Podría decir que hay arbitrariedad o abuso en las decisiones en su área?</p> <p>¿Qué decisiones toma y de éstas le importa no controlar?</p> <p>¿Quiénes ejercen poder sobre usted?</p> <p>Dentro de las funciones que realiza, ¿Le afecta o beneficia a otros?</p> <p>¿Qué aspectos o inconformidades han surgido de las decisiones que ha tomado?</p>

<p>colectiva, y, sobre todo, el cumplimiento de los objetivos comunes” (Crozier y Friedberg, 1977).</p>	<p>relación” (March y Olsen, 1997, p. 254). <u>Intercambios</u></p>	<p>Se entregue o se haga algo a cambio de recursos o decisiones de otros.</p>			
<p><u>Burocracia</u>  “algo más que una planta de recursos humanos, un aparato organizativo o un sistema de empleo. Constituye un conjunto articulado de reglas y pautas de funcionamiento [en un sistema determinado].” (Longo, 2008).</p>	<p><u>Funcionarios</u>  <u>Servidores públicos con dependencia</u>  <u>Personal experto</u>  <u>Reglas suficientes</u>  <u>Cumplimiento de reglas</u></p>	<p>Individuo o grupo de individuos que ostentan cargos de responsabilidad.  Individuo o grupo de individuos con actividades sujetas a supervisión o revisión de otro individuo con autoridad.  Individuos o grupo de individuos que cumplen con funciones especializadas.  Atribuciones específicas, claras y definidas.  Las reglas son claras o ambiguas y</p>	<p>Observaciones directas de las características de funciones.  Revisión del Organigrama oficial de la DGA.  Revisión del Manual de Organización de la DGA.  Revisión del Catálogo Institucional de Puestos y de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docentes del Modelo de Educación Media Superior y Superior.</p>	<p>Observar a los actores.  Preguntar a los actores.  Buscar en las funciones características de autonomía y dependencia.  Buscar en las funciones características de especialización.</p>	<p>¿Qué atribuciones considera que lo determinan como autoridad ante su personal?  ¿Qué de tus funciones o actividades requieren ser monitoreadas por tu jefe directo?  ¿Qué actividades o funciones que realizas han requerido que te capacites u obtengas los conocimientos de otras fuentes?  ¿Cuáles son las reglas básicas que considera para el funcionamiento del área?</p>



	<u>Reconocimiento a la autoridad formal</u>	qué tanto se cumplen.  Acciones basadas en los ordenamientos superiores y la norma.	Revisión del Profesiograma.  En una segunda etapa, aplicación de encuestas sobre la percepción de los informantes.		
<u>Camarilla:</u>  “son grupos de empleados públicos que trabajan en la burocracia ejecutiva, ocupan puestos en el partido y los cargos de elección popular. Dichos individuos están vinculados entre sí por lazos de lealtad y capacidad” (Langston, 1997, p. 5).	<u>Líder</u>  <u>Delimitación de funciones específicas</u>  <u>Tipo de relaciones y funcionamiento</u>  <u>Competencia burocrática</u>	Individuo ofrece posiciones, favores y beneficios monetarios a su grupo a cambio de lealtad.  Actividades específicas y confidenciales.  Relaciones familiares, amiguismo o compadrazgos.  Puestos estratégicos que requieren de constante comunicación para cumplir con determinadas encomiendas.	Observaciones directas de las características.  Revisión del Organigrama oficial de la DGA.  Revisión del Manual de Organización de la DGA.  Revisión del Catálogo Institucional de Puestos y de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docentes del Modelo de Educación Media Superior y Superior.	Observar a los actores.  Observar la permanencia de los actores en las áreas de trabajo.  Observar qué relación tienen con todos los actores de la dependencia.  Preguntar a los actores.  Buscar en las interacciones, las relaciones laborales entre sí.	¿Cuáles son las encomiendas especiales que su jefe le asigna?  ¿Recibe algún beneficio adicional por las encomiendas?

	<u>Lealtad a la autoridad</u>	Grupo de individuos unidos por lealtades y especialización que tienen proyecto de poder común.	En una segunda etapa, aplicación de encuestas sobre la percepción de los informantes.		
Actores y el sistema	Si se observa el poder se reflejarán las repercusiones del trabajo en el sistema y los servicios que ofrece.				
Evaluación del desempeño	Dos sujetos, uno que evalúa y otro evaluado				

**2.5.2 Diseño de la revisión documental**

Categorías	Variables	Descripción	Se espera encontrar	Observaciones
<p><u>Poder:</u></p> <p>“significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 2002, p. 43)</p> <p>“se da en la acción colectiva que construyen los servidores públicos, que plantea los problemas de organización social, que supone la solución específica que ellos han creado, inventado o instituido debido a su relativa autonomía con sus recursos y capacidades particulares, para</p>	<p><u>Incertidumbre:</u></p> <p>“Recurso fundamental en toda negociación... [ya que] desde el punto de vista de los problemas, es poder desde el de los actores... pues en un campo desigual, [es] estructurado por relaciones de poder y de dependencia” (Crozier y Friedberg, 1977, p. 20).</p> <p><u>Pertinencia</u></p> <p>“Los ciudadanos muestran su lealtad a una serie de normas, creencias y prácticas incorporadas en instituciones políticas. El lenguaje es uno de los deberes y derechos asociados con una</p>	<p>Decisiones que controla un actor y que son importantes para otro u otros.</p> <p>Recursos que controla un actor y que son importantes para otro u otros.</p> <p>Decisiones que otros toman y afectan directamente.</p> <p>Recursos que son importantes y dependen del control de otros.</p>	<p>En la revisión del Manual de Organización de la DGA, las funciones características de dominación e incertidumbre.</p> <p>Los recursos que se controlan y si están sujetos a intercambio.</p>	<p>Se observa con claridad que en la jerarquía (puestos de mando) se ejerce el tipo de poder descrito por Weber.</p> <p>Se encontraron los recursos que las distintas áreas controlan.</p>

<p>resolver los problemas que plantea la acción colectiva, y, sobre todo, el cumplimiento de los objetivos comunes” (Crozier y Friedberg, 1977).</p>	<p>función específica de relación” (March y Olsen, 1997, p. 254).</p> <p><u>Intercambios</u></p>	<p>Se entregue o se haga algo a cambio de recursos o decisiones de otros.</p>		
<p><u>Burocracia</u></p> <p>“algo más que una planta de recursos humanos, un aparato organizativo o un sistema de empleo. Constituye un conjunto articulado de reglas y pautas de funcionamiento [en un sistema determinado].” (Longo, 2008).</p>	<p><u>Funcionarios</u></p> <p><u>Servidores públicos con dependencia</u></p> <p><u>Personal experto</u></p> <p><u>Reglas suficientes</u></p>	<p>Individuo o grupo de individuos que ostentan cargos de responsabilidad.</p> <p>Individuo o grupo de individuos con actividades sujetas a supervisión o revisión de otro individuo con autoridad.</p> <p>Individuos o grupo de individuos que cumplen con funciones especializadas.</p> <p>Atribuciones específicas, claras y definidas.</p>	<p>De la revisión del Organigrama oficial de la DGA para observar la jerarquía de los puestos.</p> <p>Revisión del Manual de Organización de la DGA para saber si se requiere personal especializado para cumplir con las atribuciones.</p> <p>Revisión del Catálogo Institucional de Puestos y de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docentes del Modelo de</p>	<p>Se observa la división de las áreas de trabajo que conforman la DGA que presuponen las jerarquías que ostentan poder.</p> <p>Se observa que las atribuciones de las distintas áreas que conforman la DGA requieren de conocimientos específicos para el cumplimiento de estas.</p> <p>Se observa que los puestos operativos de la DGA se dividen en Servicios, Administrativos y Técnicos.</p>

	<p><u>Cumplimiento de reglas</u></p> <p><u>Reconocimiento a la autoridad formal</u></p>	<p>Las reglas son claras o ambiguas y qué tanto se cumplen.</p> <p>Acciones basadas en los ordenamientos superiores y la norma.</p>	<p>Educación Media Superior y Superior para conocer los tipos de puestos y ramas de las plazas que conforman la DGA.</p> <p>Revisión del Profesiograma, para conocer los perfiles que se requieren para ocupar los puestos operativos.</p>	<p>Se observa que están claras las especificaciones de las funciones de cada puesto y el perfil de ingreso.</p>
<p><u>Camarilla:</u></p> <p>“son grupos de empleados públicos que trabajan en la burocracia ejecutiva, ocupan puestos en el partido y los cargos de elección popular. Dichos individuos están vinculados entre sí por lazos de lealtad y capacidad” (Langston, 1997, p. 5).</p>	<p><u>Líder</u></p> <p><u>Delimitación de funciones específicas</u></p> <p><u>Tipo de relaciones y funcionamiento</u></p> <p><u>Competencia burocrática</u></p>	<p>Individuo ofrece posiciones, favores y beneficios monetarios a su grupo a cambio de lealtad.</p> <p>Actividades específicas y confidenciales.</p> <p>Relaciones familiares, amiguismo o compadrazgos.</p> <p>Puestos estratégicos que</p>	<p>Observaciones directas de las características.</p> <p>Revisión del Organigrama oficial de la DGA.</p> <p>Revisión del Manual de Organización de la DGA.</p> <p>Revisión del Catálogo de Puestos y de Apoyo y Asistencia a la</p>	<p>En documento no se encontró información relativa, sin embargo, pretendo observar las líneas de lealtad y preguntar por el mapa político de otras áreas para encontrar las relaciones de los grupos políticos.</p>

		requieren de constante comunicación para cumplir con determinadas encomiendas.	Educación y no Docentes del Modelo de Educación Media Superior y Superior.	
	<u>Lealtad a la autoridad</u>	Grupo de individuos unidos por lealtades y especialización que tienen proyecto de poder común.		
Actores y el sistema	Si se observa el poder se reflejarán las repercusiones del trabajo en el sistema y los servicios que ofrece.			
Evaluación del desempeño	Dos sujetos, uno que evalúa y otro evaluado		Revisión de la Norma de Operación de la evaluación del desempeño del personal operativo	

## Capítulo 3

### Análisis de la evidencia empírica: Estudio de casos y estadística descriptiva

“Una buena forma como podemos valorar nuestro desempeño en este mundo, es preguntándonos que tanto estamos siendo un beneficio para los demás”

Doménico Cieri Estrada

El capítulo expone los resultados del análisis mixto de los factores relacionados con la evaluación del desempeño del personal operativo y las tendencias de su percepción sobre el clima laboral de la DGA.

En la etapa inicial, se muestra el tamaño del contexto de la institución y su población; en la etapa intermedia, se da a conocer el tamaño de la muestra que fue encuestada con el segundo instrumento y los hallazgos más representativos del análisis; y, por último, en la tercera etapa, los resultados del estudio y observación de las entrevistas a informantes clave.

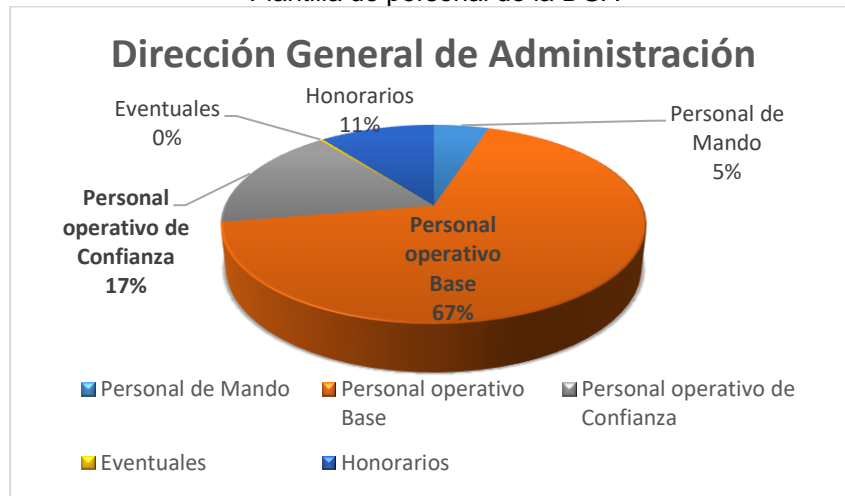
Cabe señalar que derivado de la información que se obtuvo de las entrevistas (cualitativo), se aplicó en una segunda etapa, el instrumento de encuesta (cuantitativo) para obtener datos que pudieran permitir su representación gráfica y tener más precisión sobre el control de las variables de cada categoría de análisis.

Como lo describo más adelante, la sistematización de la información cualitativa se realizó mediante el software MAXQDA® y los cálculos y gráficas con ayuda del software SPSS®.

#### 3.1. Aspectos cuantitativos

La gráfica 1, representa la plantilla general de la DGA, la cual consta de 798 trabajadores, 59 mandos, 661 operativos de base y de confianza, 7 eventuales y 71 contratados bajo el régimen de honorarios. Estos datos fueron obtenidos del Departamento de Personal de la DGA.

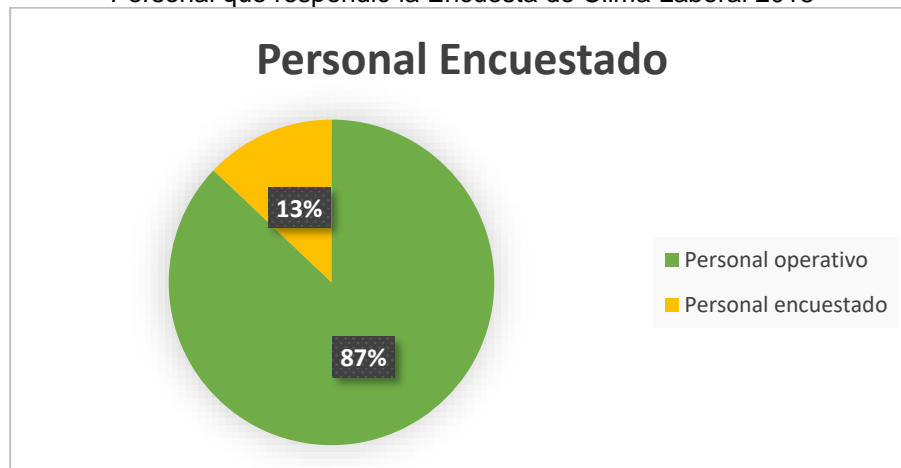
Gráfica 1  
Plantilla de personal de la DGA



Fuente: Elaboración propia a partir de la Plantilla de la DGA, 2017

El 67% de la plantilla, lo ocupa el personal operativo de base y de confianza, así la gráfica 2, representa que el 13% fue la muestra que respondió la encuesta.

Gráfica 2  
Personal que respondió la Encuesta de Clima Laboral 2018



Fuente: Elaboración propia

En las siguientes gráficas (3 al 7) se muestra que, de los 661 trabajadores operativos, 98 fueron encuestados de manera voluntaria y confidencial, el 68.4% fueron mujeres y el 31.6% hombres, de los cuales el 74.5% tienen nombramiento o plaza de base y el



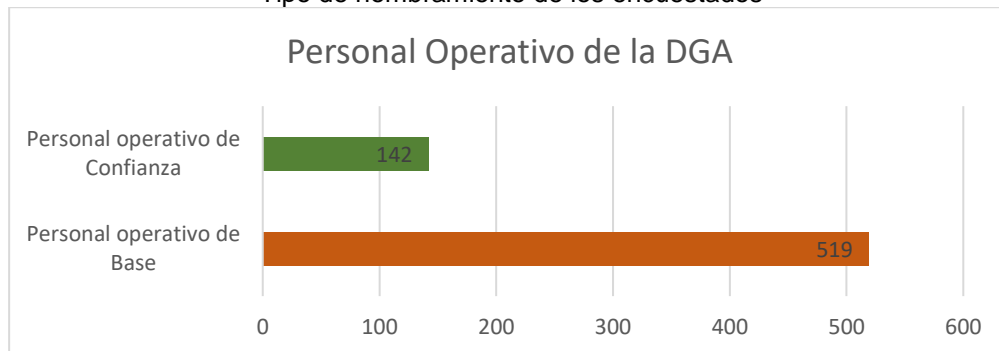
25.5% de confianza. La escolaridad predominante fue la secundaria con el 34.7% y le sigue el bachillerato con el 23.5%. Las edades van desde los 23 a 73 años y la antigüedad media es de 16, 24 y 26 años, aunque la más significativa es de 27 años con el 11.2%.

Gráfica 3  
Sexo de los encuestados



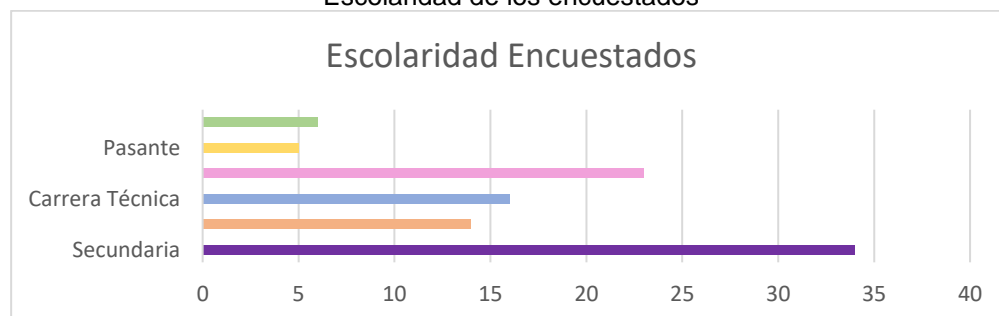
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4  
Tipo de nombramiento de los encuestados

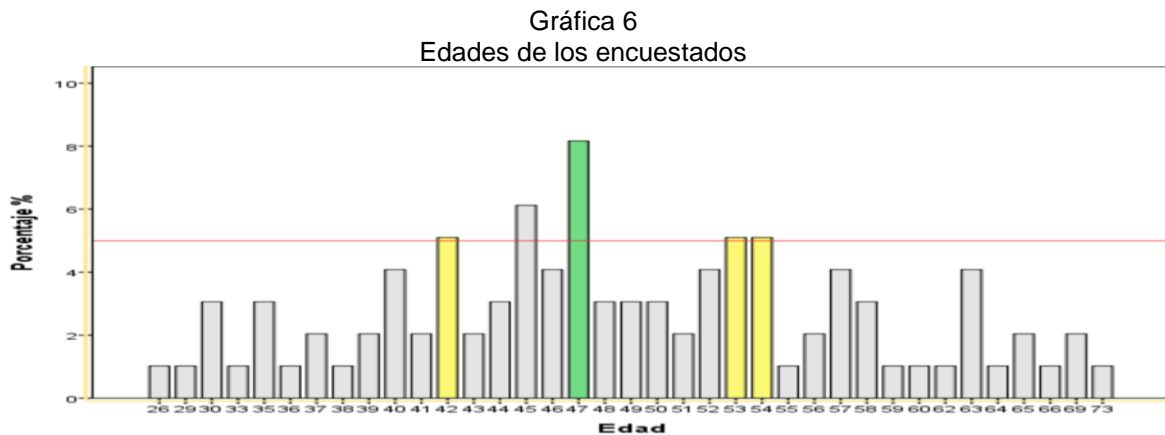


Fuente: Elaboración propia

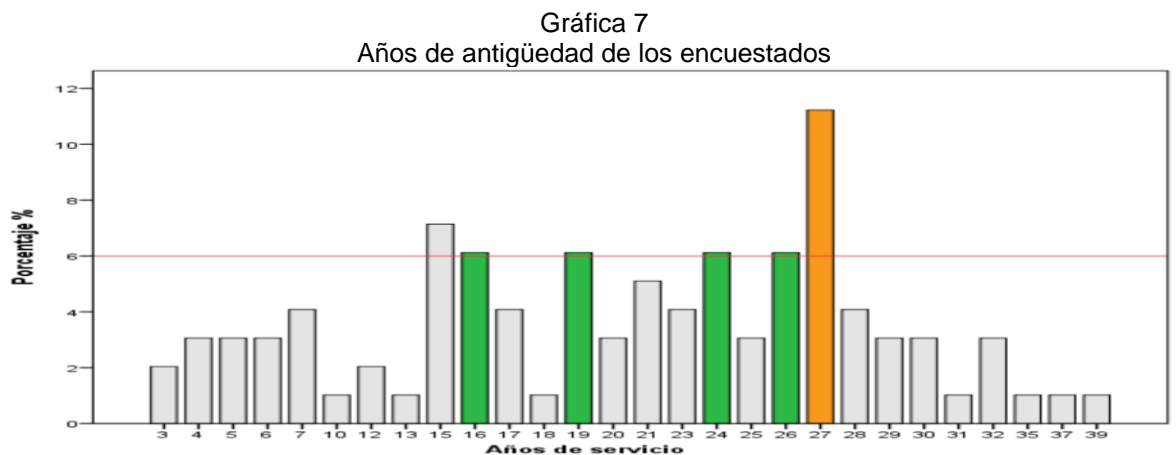
Gráfica 5  
Escolaridad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®



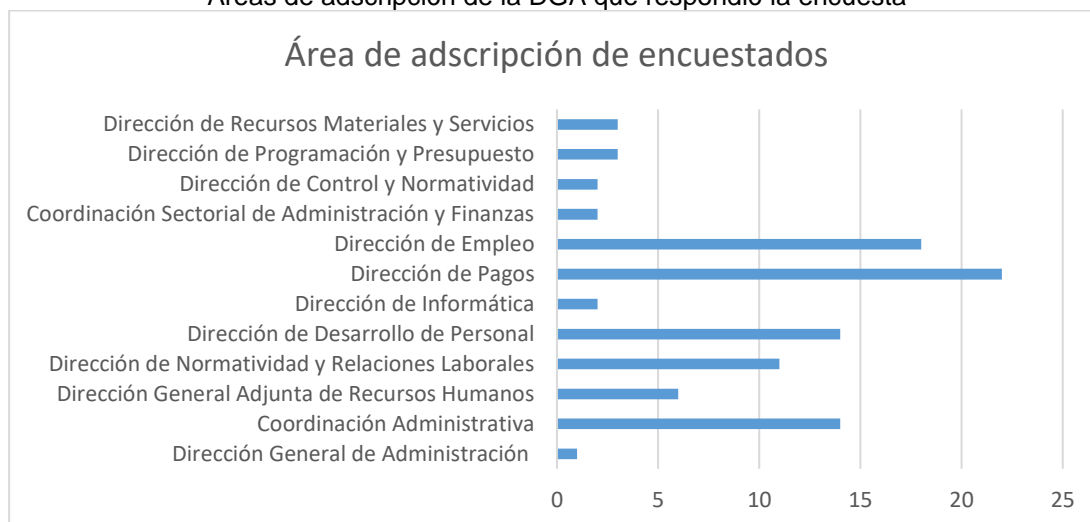
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Entre las áreas de adscripción se encuentran la Dirección General, la Dirección de Control y Normatividad, la Dirección de Programación y Presupuesto, la Dirección de Recursos Materiales y Servicios, la Coordinación Administrativa, la Dirección General Adjunta, la Dirección de Normatividad y Relaciones Laborales, la Dirección de Desarrollo de Personal, Dirección de Informática, Dirección de Pagos, Dirección de Empleo y Coordinación Sectorial de Administración y Finanzas (Ver Anexo i).

La gráfica 8 representa que las áreas que más encuestados respondieron fueron la Dirección de Pagos con el 22.4 %, la Dirección de Empleo con el 18.4%, la Dirección

de Desarrollo de Personal y la Coordinación Administrativa con el 14.3% y la Dirección de Normatividad y Relaciones Laborales con el 11.2%.

Gráfica 8  
Áreas de adscripción de la DGA que respondió la encuesta



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1 Clima Laboral 2018

El instrumento cuantitativo llamado *Encuesta de Clima Laboral 2018* (ver anexo iv) se aplicó a 98 trabajadores operativos de base y de confianza, de edad variable de la Dirección General de Administración, dependiente de la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México, en el mes de enero 2018, cuya sistematización se realizó mediante una base de datos capturada en el software SPSS®, software estadístico.

Se eligieron a los informantes de manera aleatoria simple y de acuerdo con la disponibilidad que ellos tenían, ya que se observó la falta de presencia de los empleados en la dependencia por los hechos ocurridos tras el sismo del 19 de septiembre de 2017.

La encuesta consta de dos partes, la primera se le solicitó al encuestado que mencionara tres palabras que él relaciona con el concepto *trabajo*, debido a que, en el análisis cualitativo de las entrevistas, se observó la incidencia de este concepto. Lo anterior, para conocer el índice de disponibilidad léxica, que caracteriza las

representaciones sociales del personal operativo de la dependencia, es decir sus opiniones con respecto a lo que consideran qué es el trabajo.

### 3.1.2 Análisis de disposición léxica

Moscovici (1979), alude a la importancia de las opiniones de los trabajadores ante una idea o concepto que permite conocer los significados y significantes que ellos le dan a lo que les rodea.

Las representaciones individuales o sociales hacen que el mundo sea lo que pensamos que es o que debe ser. Nos muestran que a cada instante una cosa ausente se agrega y una cosa presente se modifica. Pero este juego dialéctico tiene un significado mayor (Moscovici, 1979, p. 39).

Entonces, podemos entender que la representación de la palabra *trabajo* tiene un sentido o significado, el cual se materializa en las figuras que les representa otras palabras, que son determinadas por el contexto, las experiencias vividas y los valores que poseen.

En la construcción del marco metodológico de la investigación, se cursó el Diplomado de la Metodología Social del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM en el año 2017, impartido por expertos de diversas instituciones académicas.

En una de las sesiones del diplomado se abordó la importancia de las representaciones sociales, cuya metodología cuantitativa consistía en utilizar la fórmula de López Chávez y Strassburger (1987) modificada por Fernando Castaños para obtener un “índice de disponibilidad” que, en principio, puede variar entre 0 y 1.

Para proporcionar una idea del significado del índice pueden considerarse algunos ejemplos: si un descriptor no fuera seleccionado por ningún encuestado, tendría un índice de 0; si fuera la primera opción de todos los encuestados tendría un índice de 1; si fuera la segunda opción de todos los encuestados tendría un índice de 0.42; y si fuera la primera opción de la mitad de los encuestados su índice sería de 0.5; pero si fuera seleccionado por 25%

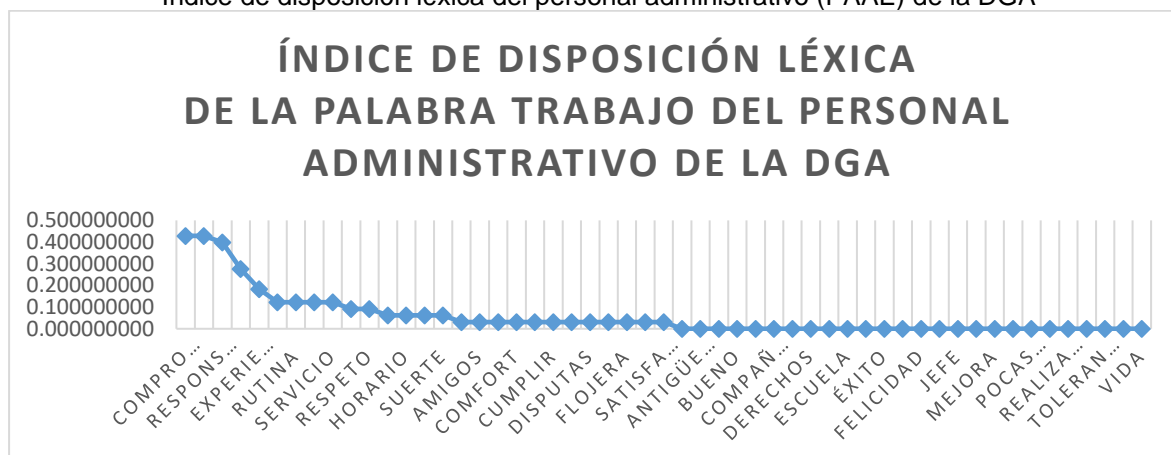
de los encuestados como primera opción y el 25% como segunda opción, tendría un índice de 0.36. La fórmula utilizada es:  $D = \sum_{i=1}^n e^{-c \frac{(i-1)}{(n-1)}} \frac{f_i}{I}$  en donde D significa “disponibilidad”. El índice i es el número de la posición en que ocurre la respuesta analizada (la palabra asociada o el descriptor elegido). El índice n es la máxima posición alcanzada; en nuestro caso este número es igual a 3. El coeficiente c es un factor de dispersión; López Chávez y Strassburger recomiendan igualarlo a 2.3. El numerador  $f_i$  es la frecuencia absoluta de la respuesta analizada. I es el número de informantes que respondieron la pregunta. (IIJ-UNAM, 2017)

La metodología de la disponibilidad que se llevó a cabo consistió en recoger los datos por medio de las encuestas, ya explicitado con antelación; una vez obtenida la información, se hizo el proceso de normalización o igualación de las palabras obtenidas, considerando la ortografía.

Cada mención (1, 2 y 3) se organizó en forma de columnas, como modo de ayuda para visualizar el número de palabras por informante de manera ágil y efectiva, para calcular las frecuencias de las menciones y, de esta forma, determinar los índices de disponibilidad léxica, mediante la fórmula que proponen López Chávez y Strassburger (1987).

Según esta lógica, el “índice de disponibilidad léxica” de los informantes de la DGA que se obtuvo del cálculo de la fórmula anterior se representa con el siguiente Gráfica:

Gráfica 9  
Índice de disposición léxica del personal administrativo (PAAE) de la DGA



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Clima Laboral 2018

Sin olvidar que el 34.7% de los encuestados cuentan con la secundaria, el 74.5% tienen plaza de base y el 68.4% son mujeres, el Gráfica 9 muestra que las palabras *compromiso* e *ingreso*, con 0.428571429, fueron la segunda opción de respuesta de todos los encuestados. Por otro lado, la palabra *responsabilidad* fue mencionada por el 25% de los encuestados como primera opción y el 25% como segunda opción, con un índice de 0.397959184.

Cabe señalar que la palabra *salario* obtuvo un índice de 0.275510204, aunque significaría lo mismo que *ingreso*, en el proceso de normalización se consideran variantes de la misma palabra, según Castaños y Flores (sin fecha), “las variaciones de género y número que corresponden a una misma raíz, siempre y cuando se conserve la misma clase de palabras” (p. 249), por lo que sólo se igualaron las palabras con el morfema similar.

Los datos anteriores son importantes para determinar que el concepto *trabajo* para el personal operativo de la DGA, está relacionado con las palabras *compromiso*, *ingreso*, *responsabilidad* y *salario*.

### 3.1.3 Análisis de datos estadísticos

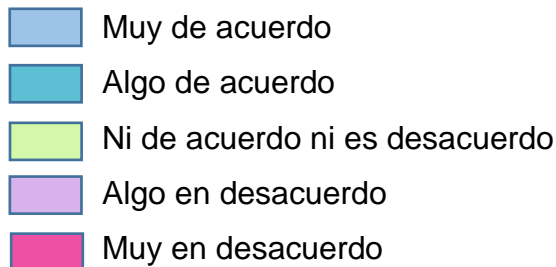
Según Hernández *et. al.* (1998), el escalamiento de Likert es el “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 341).

De lo anterior, la segunda parte de la encuesta contiene 52 afirmaciones, cuyas opciones de respuesta son: Muy de acuerdo, algo de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, algo en desacuerdo, muy en desacuerdo y no deseo contestar, se pretende conocer la creencia de los trabajadores administrativos con respecto a las categorías de análisis y sus variables respectivas, así como su postura personal ante el trabajo que desempeñan.

Para facilitar el análisis de los resultados, se procedió a agrupar las 52 aseveraciones de la Encuesta de Clima Laboral 2018 (Anexo iv) por categorías analíticas, considerando tres rubros de respuesta: *a favor* (muy de acuerdo y algo de

acuerdo), *en contra* (muy en desacuerdo y algo en desacuerdo) y *les parece igual* (ni de acuerdo ni en desacuerdo), sumando los porcentajes de cada uno; para el caso de la opción *No deseo contestar*, se elimina por la ausencia de esta respuesta.

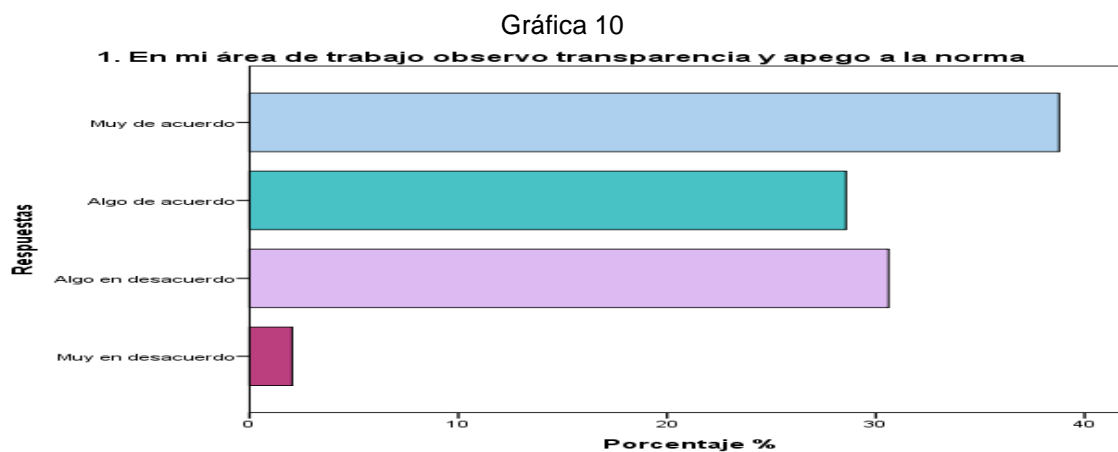
Con relación a las gráficas, las respuestas de los encuestados se diferencian mediante colores de la siguiente manera:



### **Burocracia**

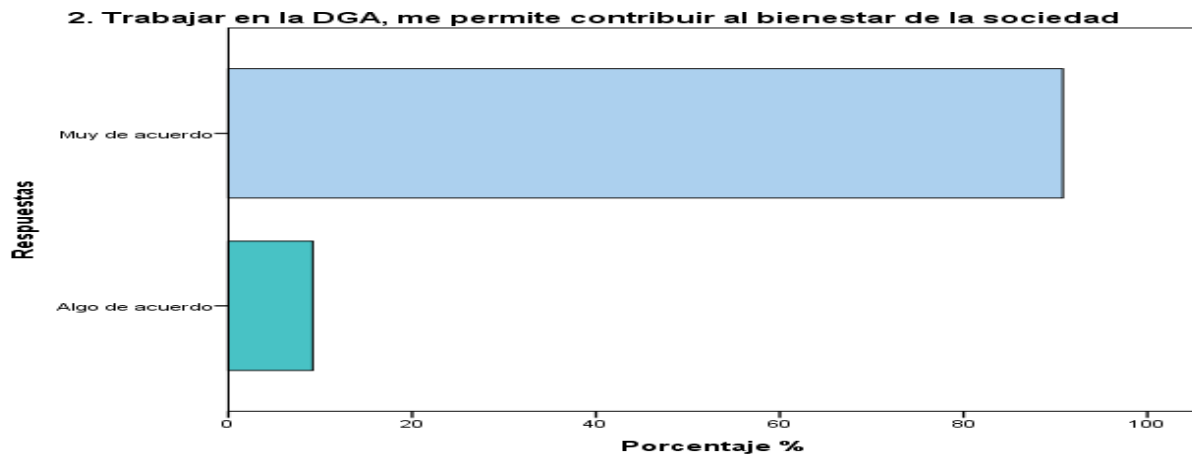
En la categoría de Burocracia, se agruparon las afirmaciones 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 28, 34, 35, 36, 41, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51 y 52. Las variables personal experto, reglas suficientes, cumplimiento de las reglas y reconocimiento de la autoridad formal, sirvieron para observarla en las respuestas y los hallazgos son los siguientes:

Con relación a las reglas y normas, el 38.8% está muy de acuerdo en que en su área de trabajo observan transparencia y apego a la norma, así como el 77.6% conoce el impacto del trabajo que su área tiene para la dependencia y por lo tanto se refuerza con el 90.8% de los encuestados que están muy de acuerdo en que trabajar en la DGA, les permite contribuir al bienestar de la sociedad.



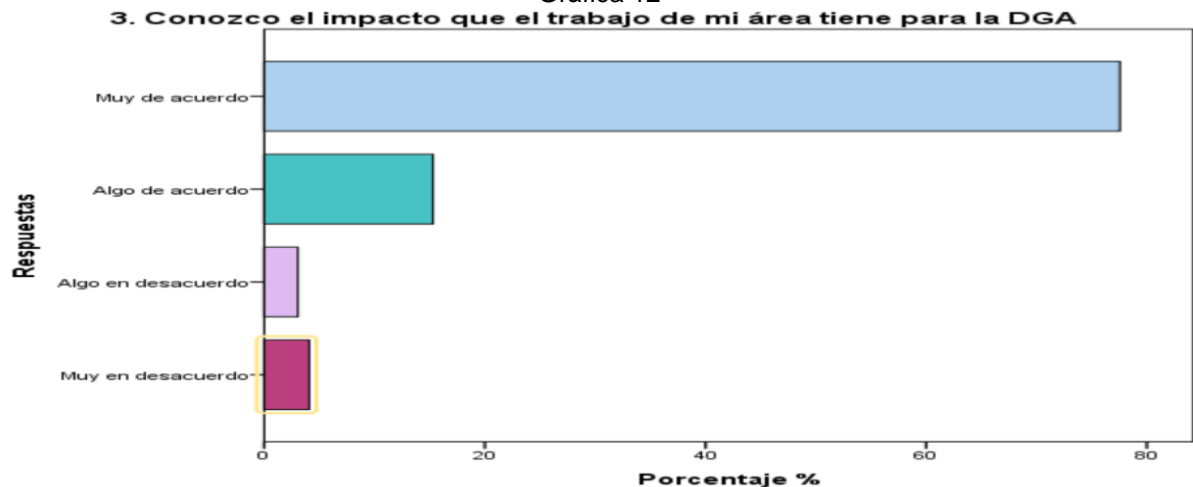
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 12



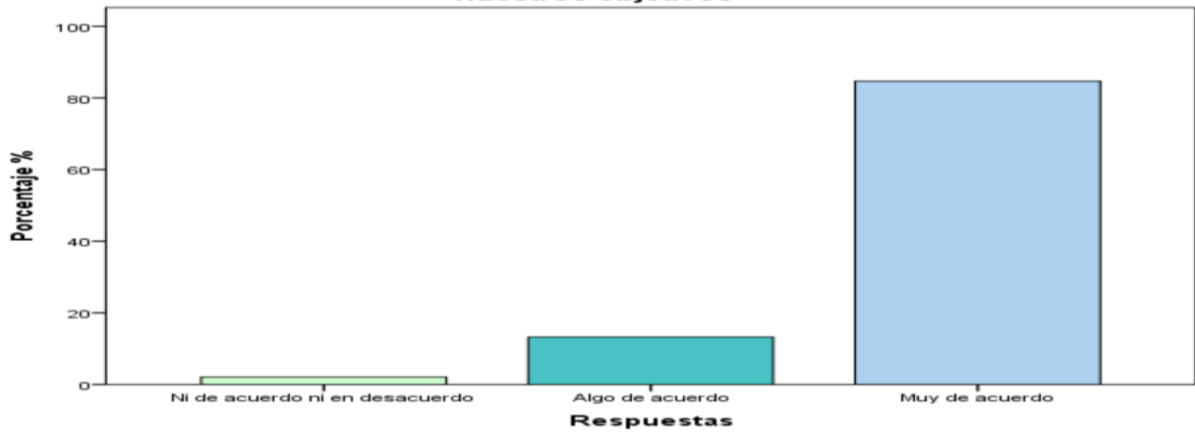
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

El 69.4% dijo estar algo de acuerdo en afirmar que conoce la normatividad aplicable a su trabajo. En este sentido, el 84.7% de los informantes se siente muy comprometido a lograr cada vez mejores resultados en su área y el mismo porcentaje, está muy de acuerdo en que las reglas de su área están claras y son suficientes para el cumplimiento de sus objetivos, aunque el 48% está algo de acuerdo en que la normatividad de la institución responde a las necesidades actuales y el 23.5% está algo en desacuerdo.



Gráfica 13

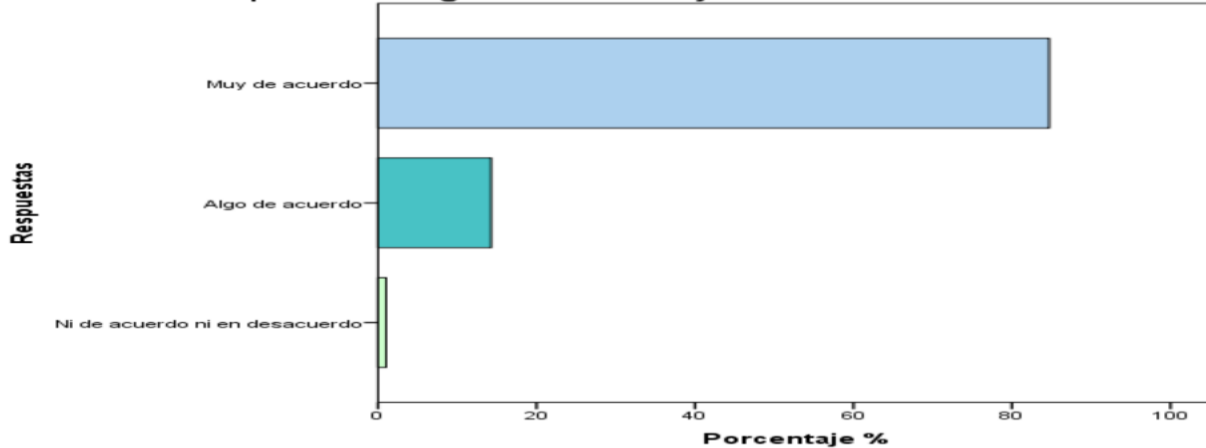
**4. Las reglas de mi área están claras y son suficientes para el cumplimiento de nuestros objetivos**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 14

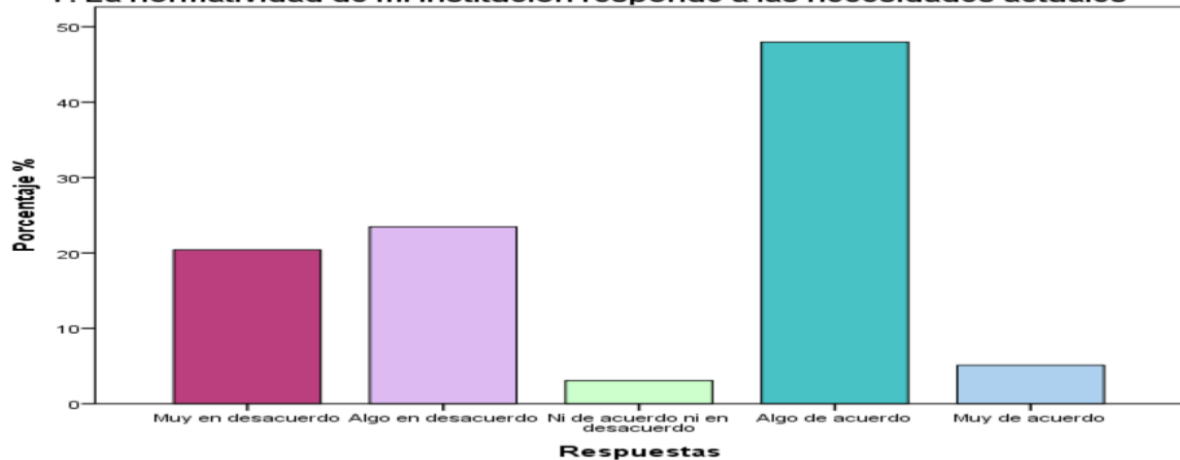
**5. Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

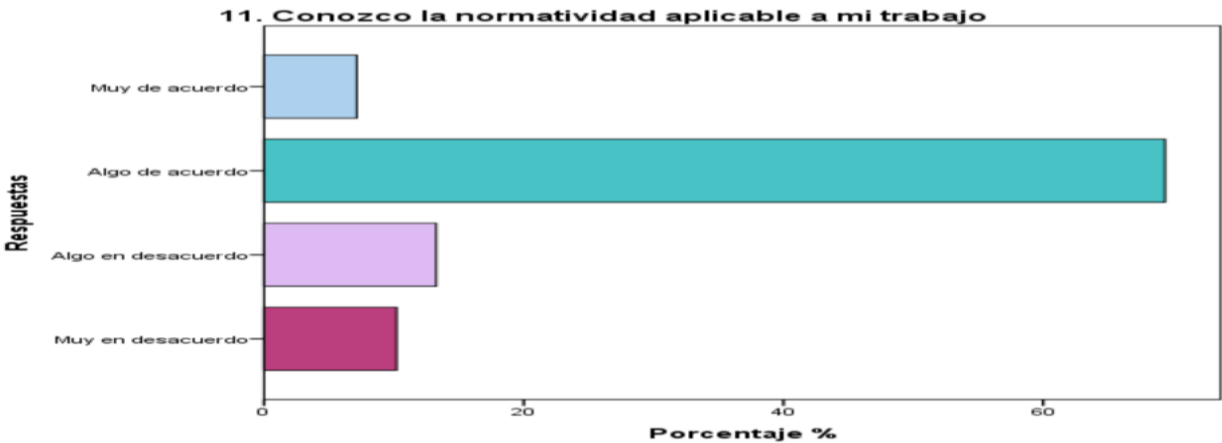
Gráfica 15

**7. La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

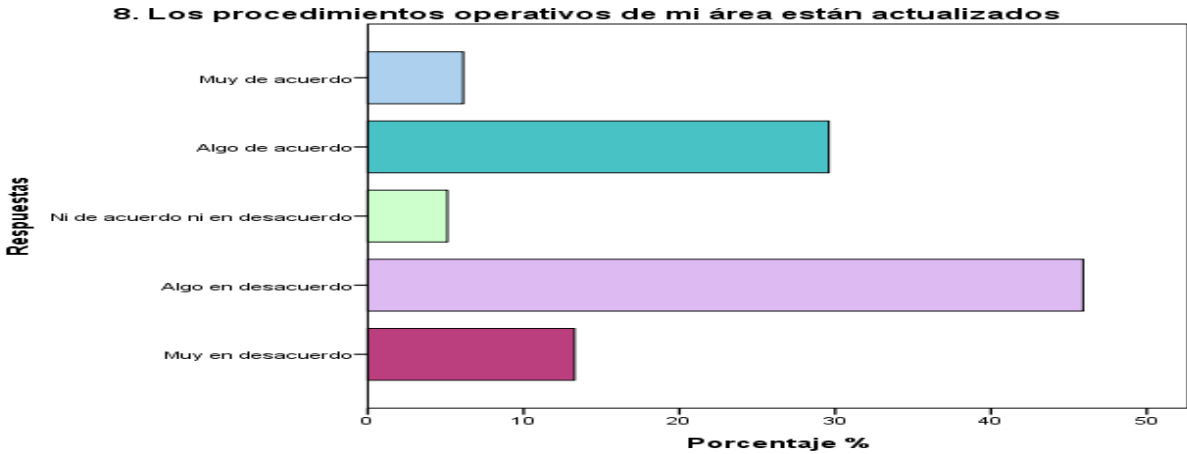
Gráfica 16



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

El 48% está algo de acuerdo que en su área se respeta el horario de trabajo. El 45.9% considera estar algo en desacuerdo que los procedimientos operativos de su área están actualizados y de igual manera está algo de acuerdo en conocer la normatividad de la institución, de sus derechos y obligaciones, así como los objetivos de la dependencia y las funciones de las áreas que la conforman.

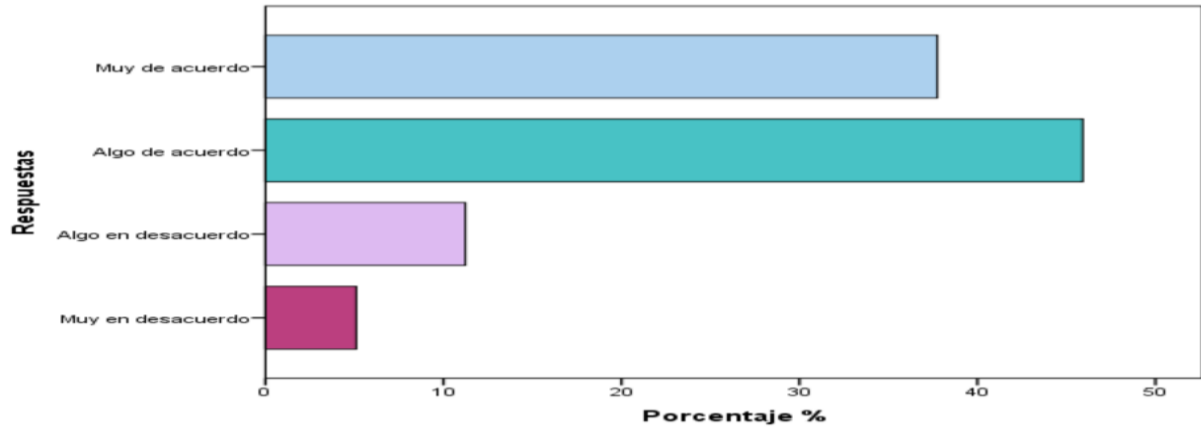
Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 18

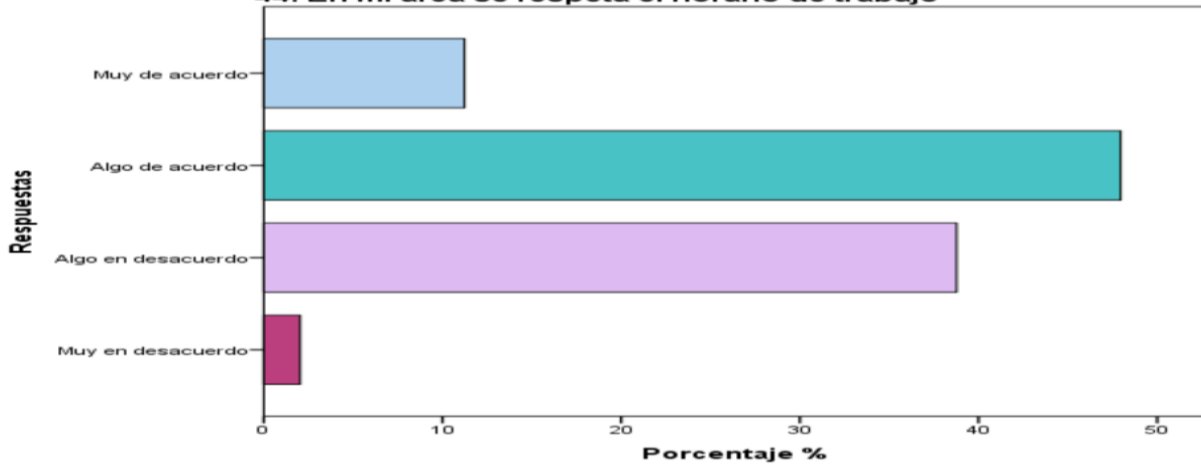
**43. Conozco la normatividad de la DGA, que incluye mis derechos, mis obligaciones, los objetivos de la dependencia y las funciones de las áreas que la conforman**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 19

**44. En mi área se respeta el horario de trabajo**

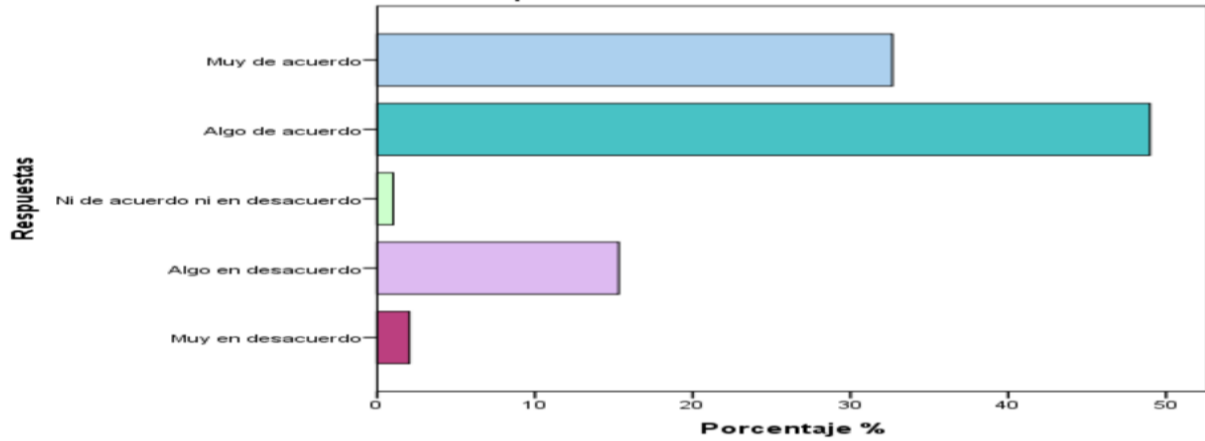


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Asimismo, esta lógica de las normas se robustece con el 49% que está algo de acuerdo en que sus áreas de trabajo se comunican de forma efectiva con las diferentes áreas con las que se relaciona. El 49% está algo de acuerdo que la dependencia le informa sobre las prestaciones a que tiene derecho (horarios especiales, pagos extraordinarios, justificaciones SNTE, etc.), así como el 32.7% está muy de acuerdo.

Gráfica 20

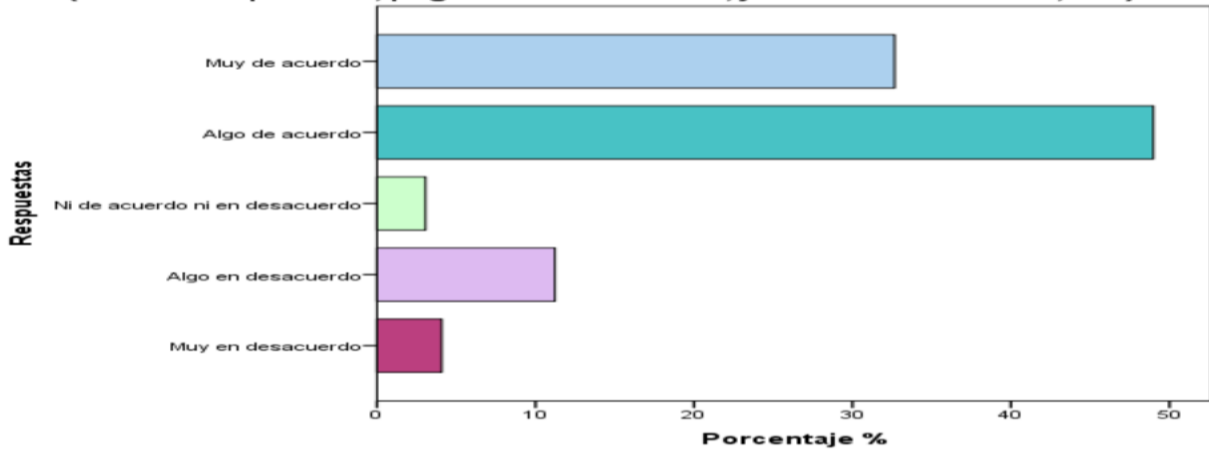
**36. Mi área de trabajo se comunica de forma efectiva con las diferentes áreas con las que se relaciona**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 21

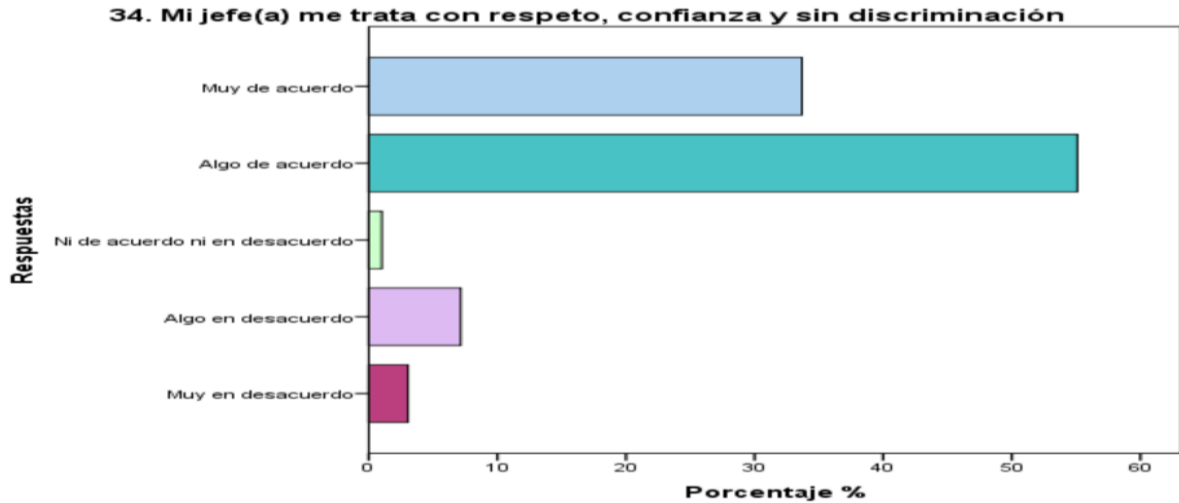
**48. Mi dependencia me informa sobre las prestaciones a que tengo derecho (horarios especiales, pagos extraordinarios, justificaciones SNTE, etc.)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

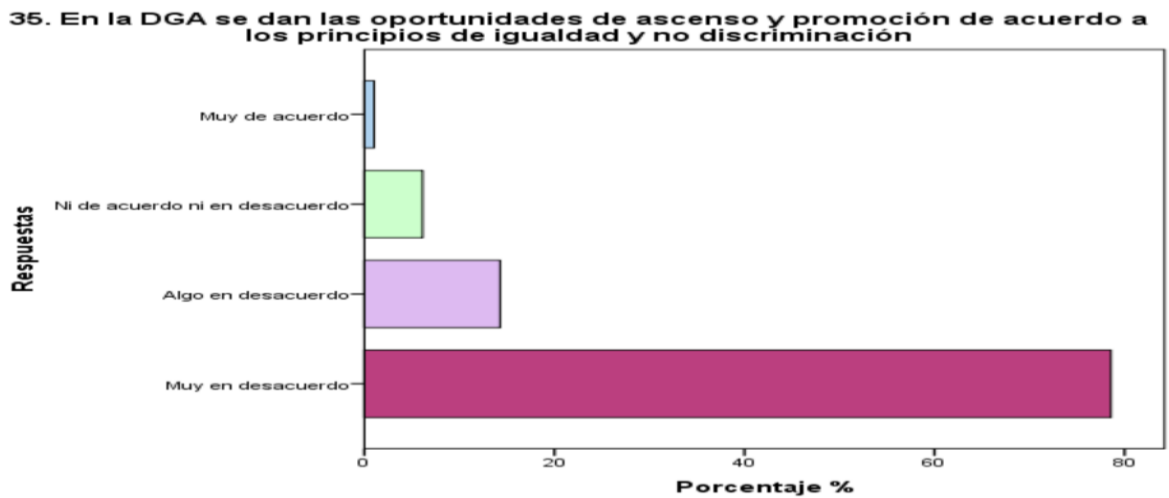
Con relación al reconocimiento de la autoridad, el 55.1% afirma que su jefe(a) lo trata con respeto, confianza y sin discriminación. El 78.6% está muy en desacuerdo que en la DGA se dan las oportunidades de ascenso y promoción de acuerdo con los principios de igualdad y no discriminación.

Gráfica 22



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

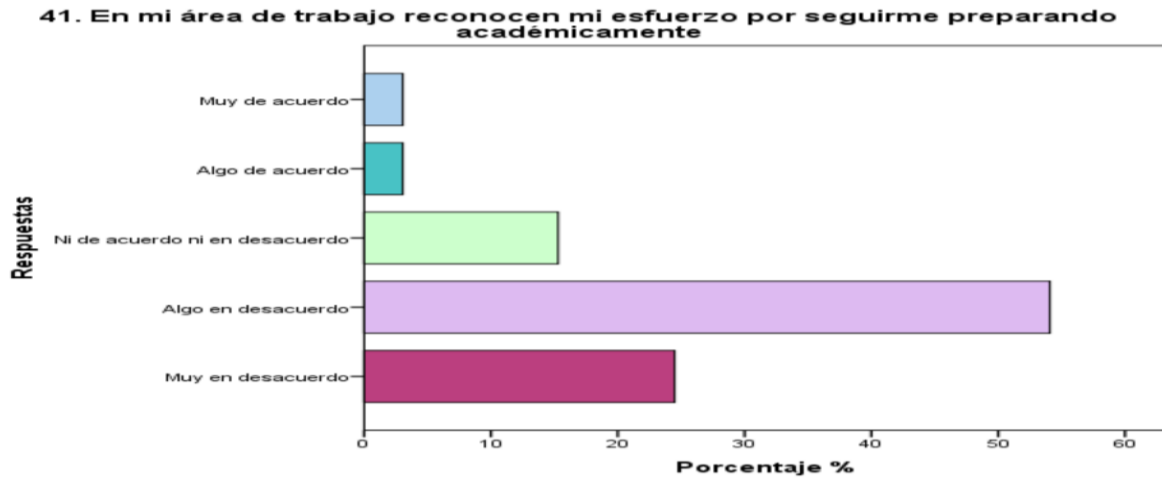
Gráfica 23



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

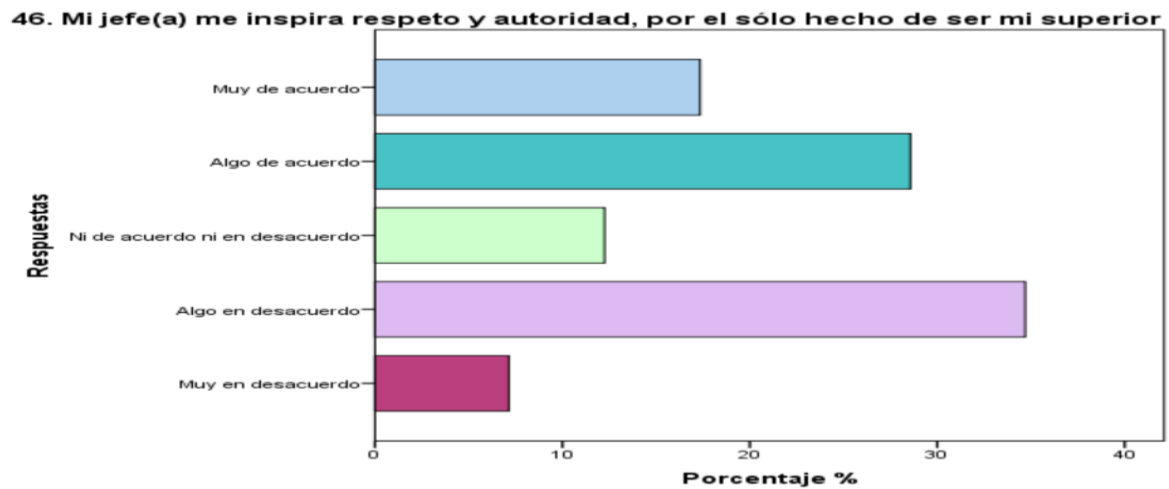
El 54.1% está algo en desacuerdo que en su área de trabajo reconocen su esfuerzo por seguirse preparando académicamente. El 42.9% está algo en desacuerdo en que su jefe(a) promueva la integración de su equipo de trabajo. El 28.6% está algo de acuerdo en que su jefe(a) le inspira respeto y autoridad, por el sólo hecho de ser su superior, seguido del 17.3% en estar muy de acuerdo, aunque el 34.7% dijo estar algo en desacuerdo.

Gráfica 24



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

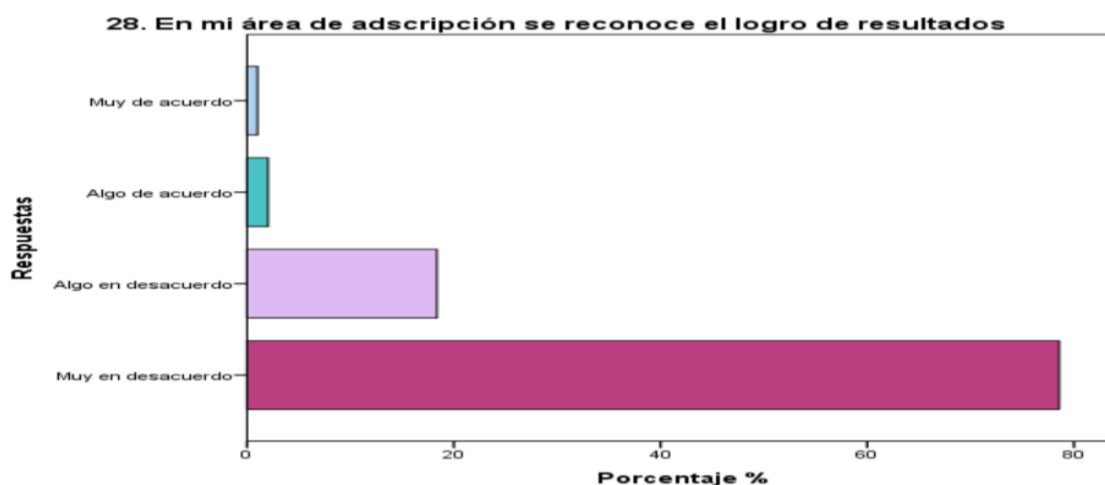
Gráfica 25



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

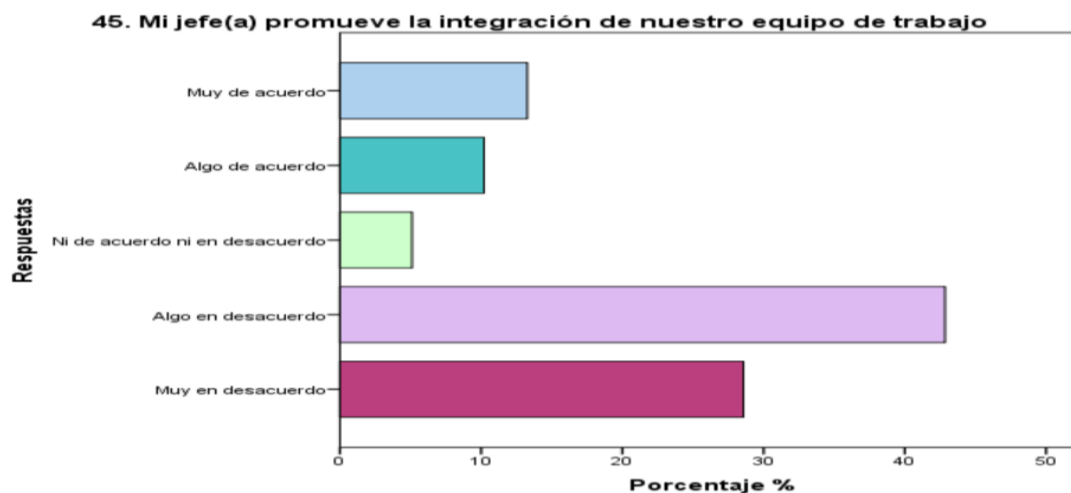
Sin embargo, el 78.6% dice estar muy en desacuerdo que su área de adscripción reconozca el logro de los resultados, lo cual se refuerza con el 67.3% considera que su jefe no lo distingue cuando logra los objetivos esperados. Cabe señalar que no se muestra la gráfica de ésta última por incorporarse a la categoría de poder más adelante.

Gráfica 26



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

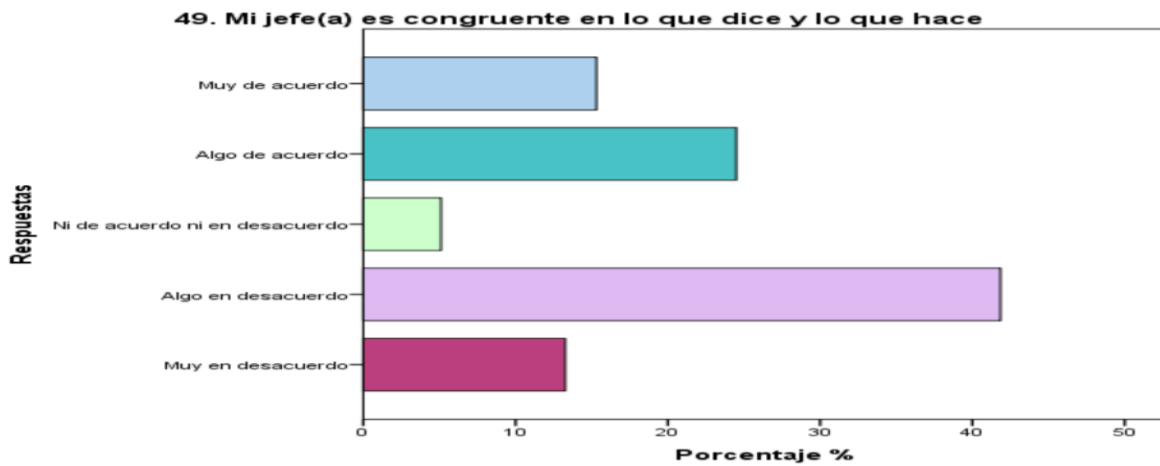
Gráfica 27



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

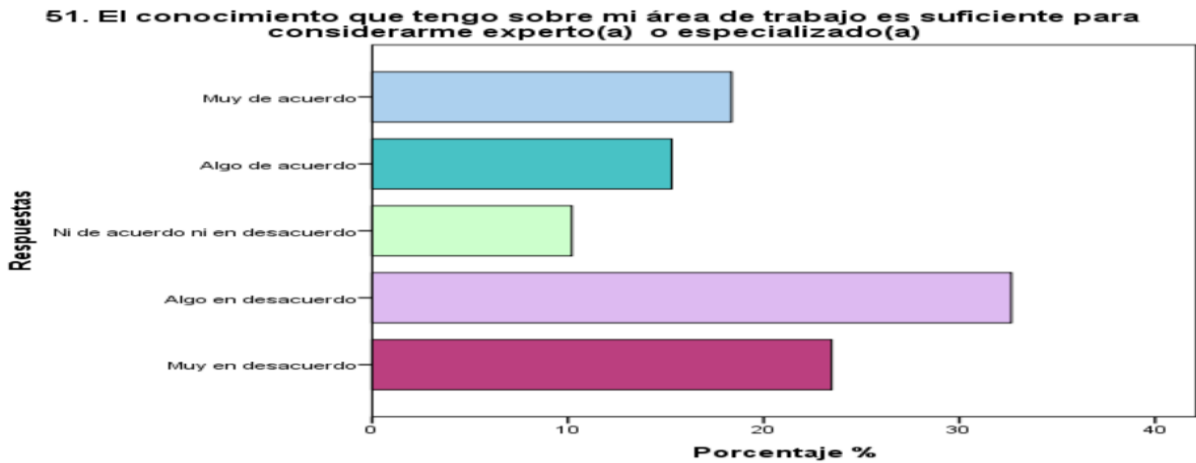
El 41.8% está algo en desacuerdo en que su jefe(a) es congruente en lo que dice y lo que hace. El 32.7% está algo en desacuerdo y el 23.5% está muy en desacuerdo que el conocimiento que tiene sobre su área de trabajo es suficiente para considerarse experto(a) o especializado(a). Por último, el 31.6% está algo en desacuerdo y el 17.3% está muy en desacuerdo que su jefe(a) tiene los conocimientos suficientes del área, que le permiten tomar decisiones correctas para el cumplimiento de sus metas.

Gráfica 28



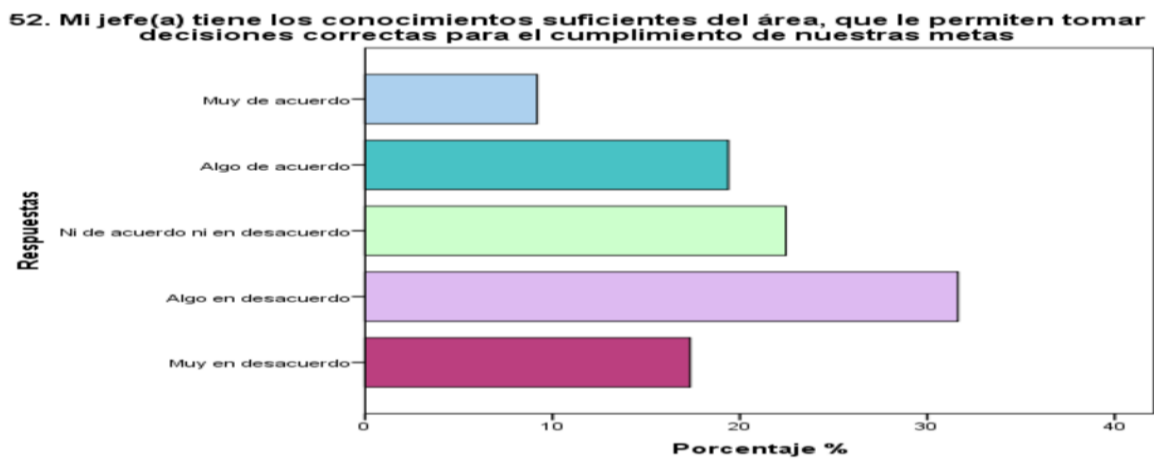
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 29



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 30



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

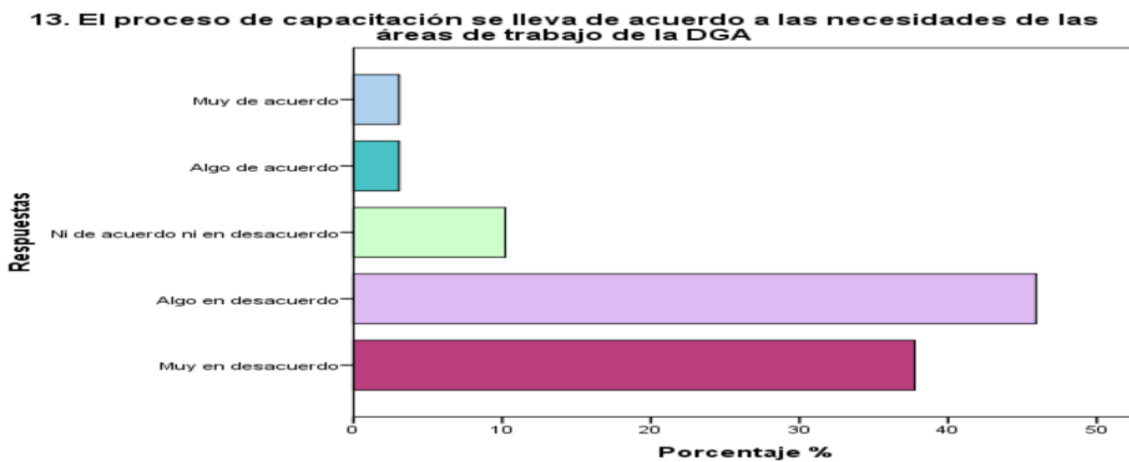


**Evaluación del desempeño**

En la categoría de evaluación del desempeño, se agruparon las afirmaciones 10, 13, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32 y 33. Este concepto se observó mediante las variables de capacitación, insumos, habilidades, metas, logros y la misma evaluación, las cuales muestran lo siguiente:

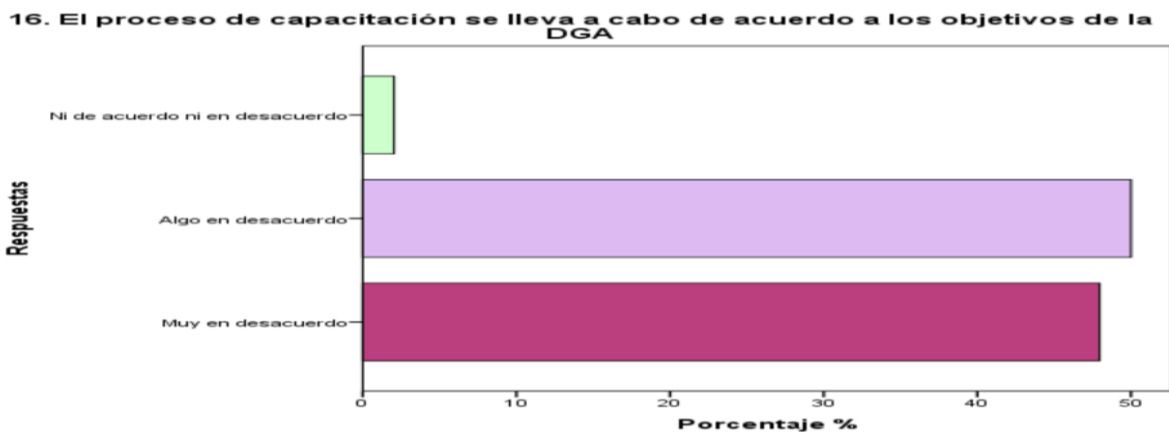
Con relación a la capacitación, el 45.9% dijo estar algo en desacuerdo con que el proceso de capacitación se lleva de acuerdo con las necesidades de las áreas de trabajo de la DGA, un 37.8% dijo estar muy en desacuerdo. El 50% dijo estar algo en desacuerdo y el 48% muy en desacuerdo en que el proceso de capacitación se lleva a cabo de acuerdo con los objetivos de la DGA.

Gráfica 31



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

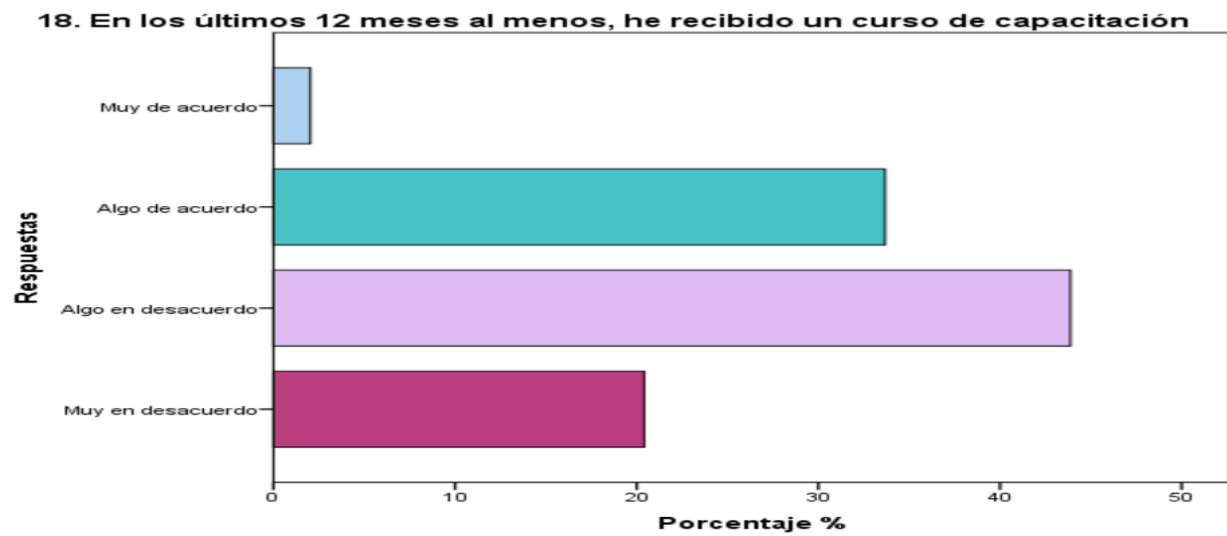
Gráfica 32



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

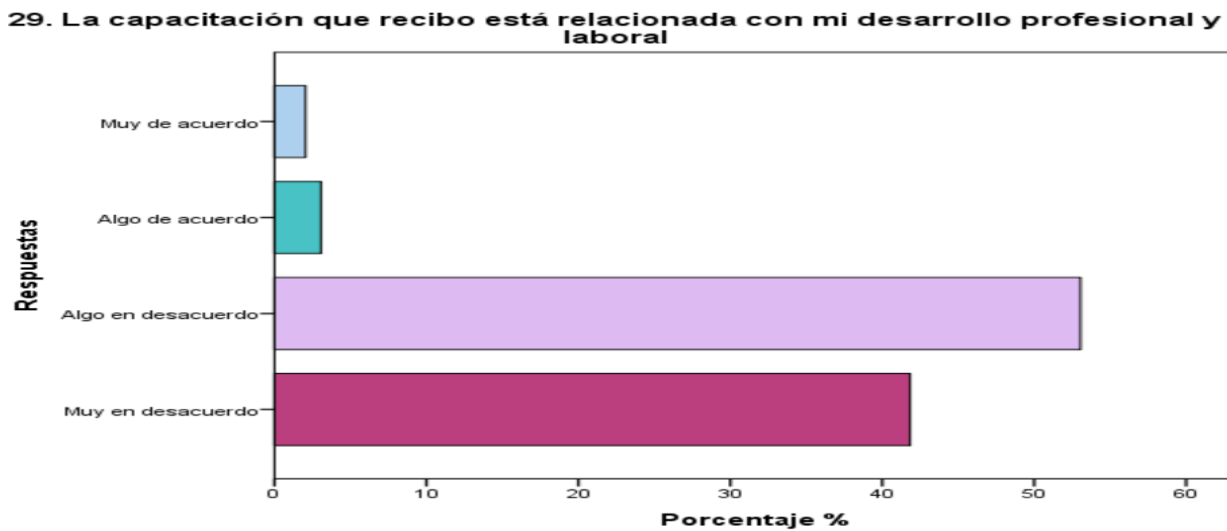
El 43.9% dijo estar algo en desacuerdo que en los últimos 12 meses al menos, haya recibido un curso de capacitación, así como el 20.4% está muy en desacuerdo. El 53.1% está algo en desacuerdo en que la capacitación que recibe esté relacionada con su desarrollo profesional y laboral. El 72.4% está muy en desacuerdo en que la institución les brinde capacitación alineada a sus funciones. El 57.1% no aplican la capacitación que reciben para mejorar su desempeño en el trabajo. El 51% está algo en desacuerdo en que su jefe(a) le permite cumplir con la capacitación que se le programe.

Gráfica 33



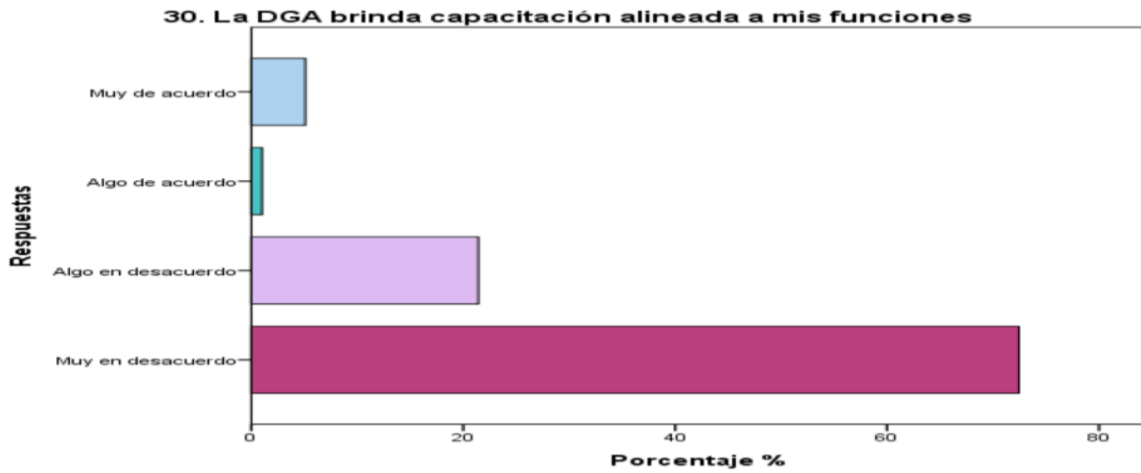
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 34



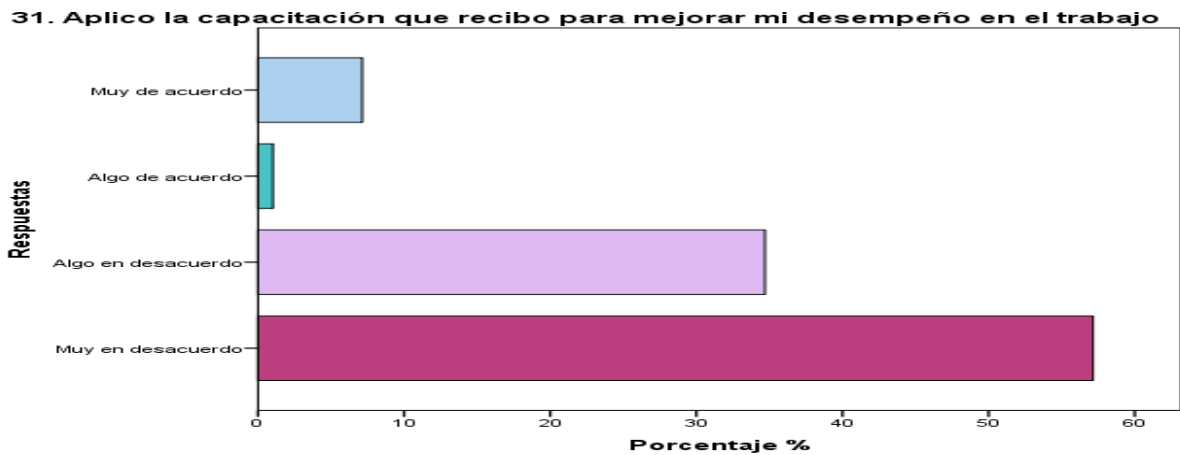
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 35



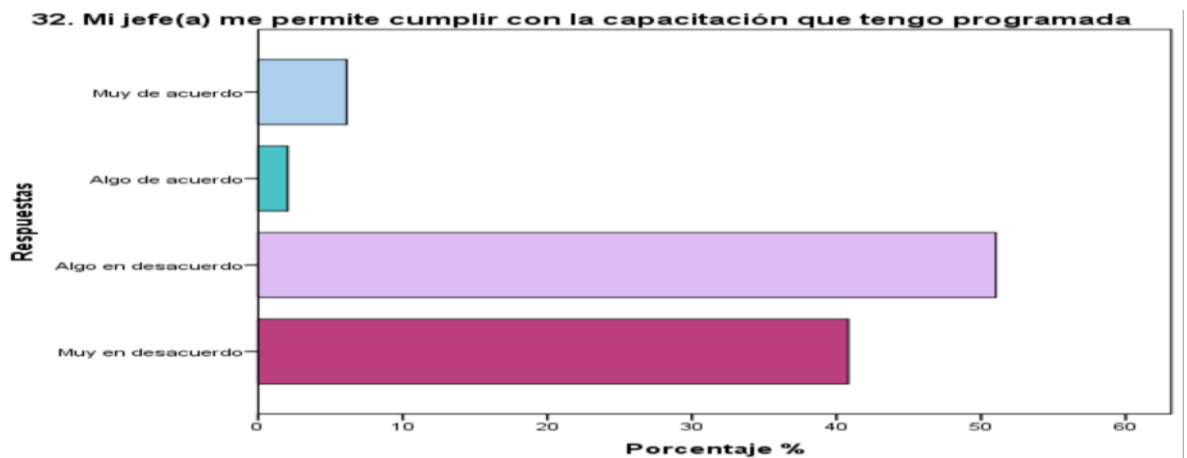
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 36



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 37

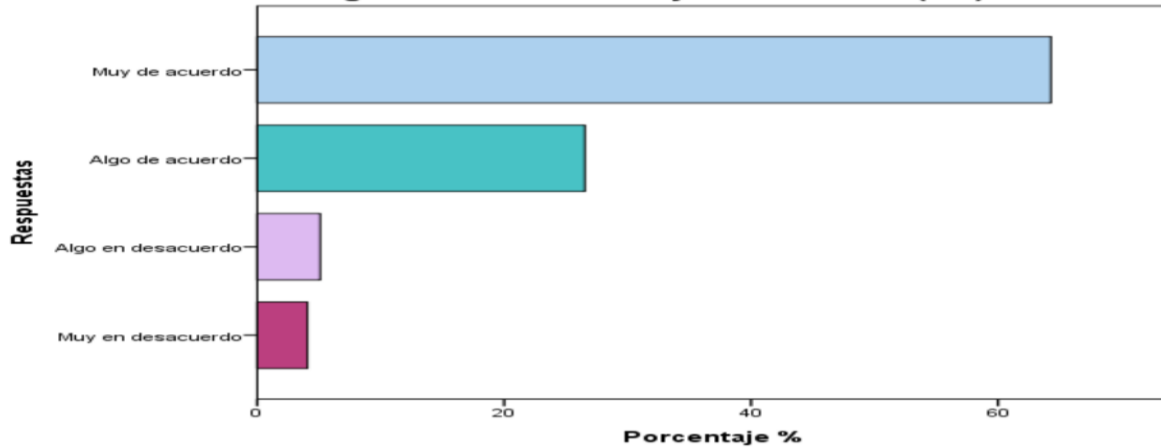


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Con relación a los insumos, el 64.3% está muy de acuerdo en que necesita estar actualizado en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para el desempeño de sus funciones, pero el 64.3% dice estar muy en desacuerdo que en su área de trabajo cuenten con equipo suficiente y el 43.9% está algo en desacuerdo que en su área de trabajo tienen la habilidad para utilizar las TIC en el desempeño de nuestras funciones.

Gráfica 38

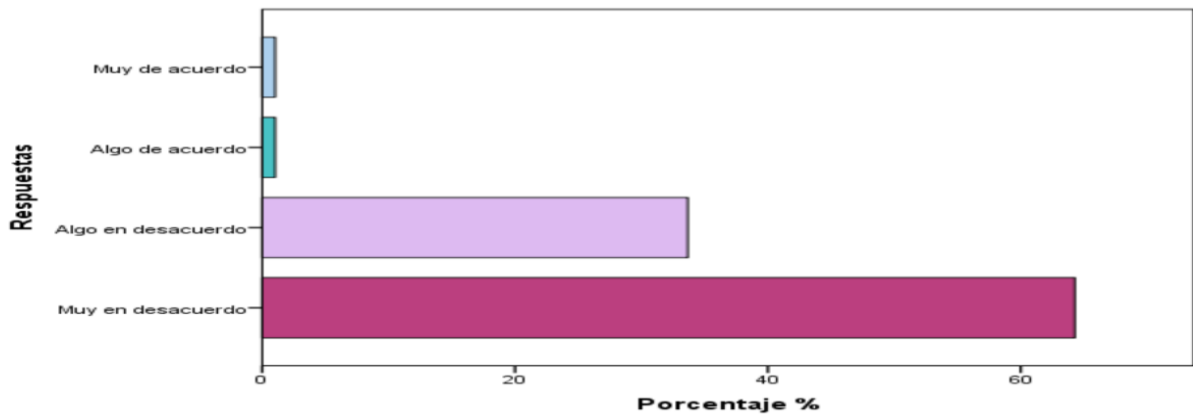
**20. Para el desempeño de mis funciones necesito estar actualizado en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

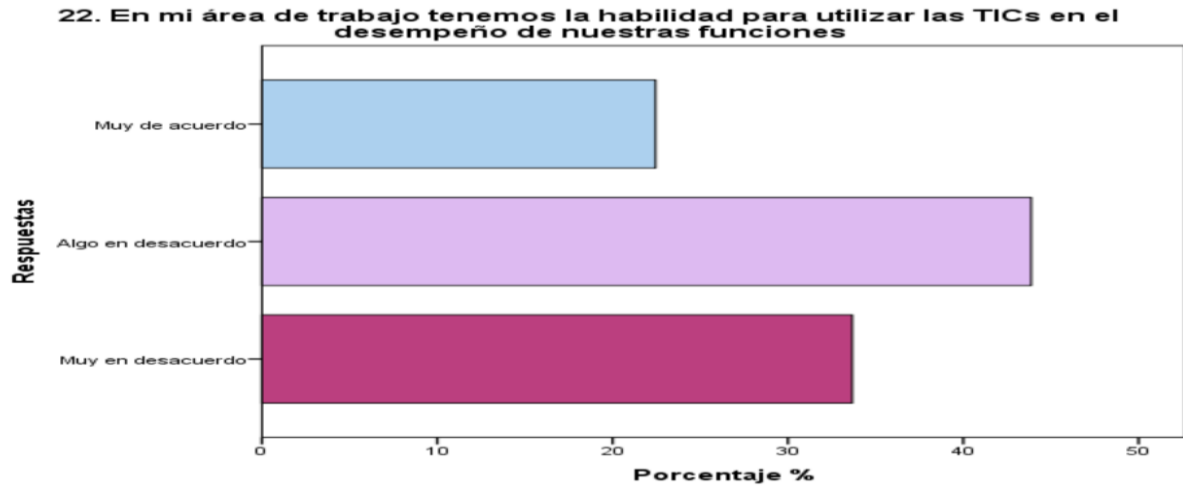
Gráfica 39

**21. En mi área de trabajo contamos con equipo suficiente (PC, Conexión a Internet, Software, Hardware, SEs Informáticos, Reproductores de Audio y Video, correo institucional, nube, Bases de Datos, Redes, etc.) para el desempeño de las funciones**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

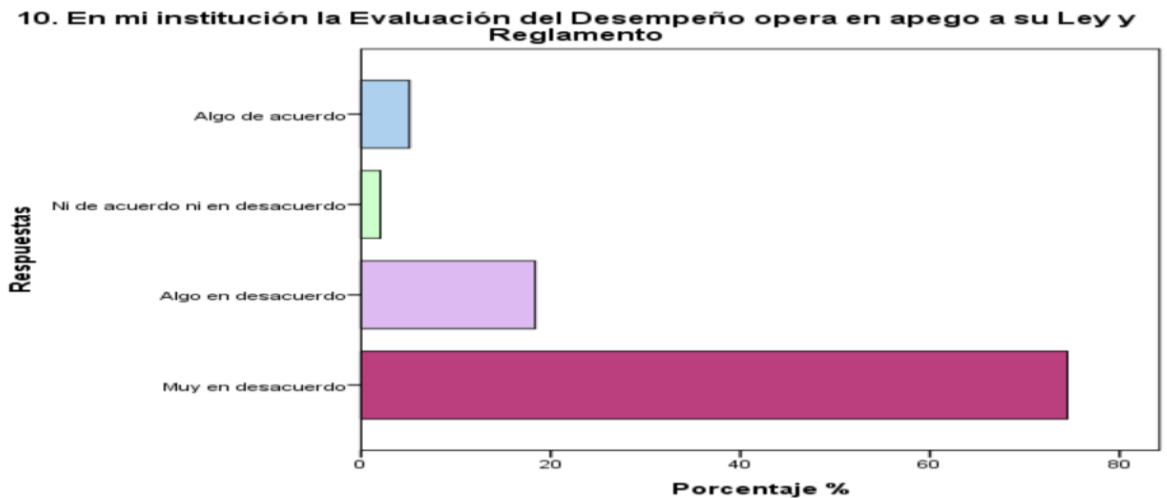
Gráfica 40



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

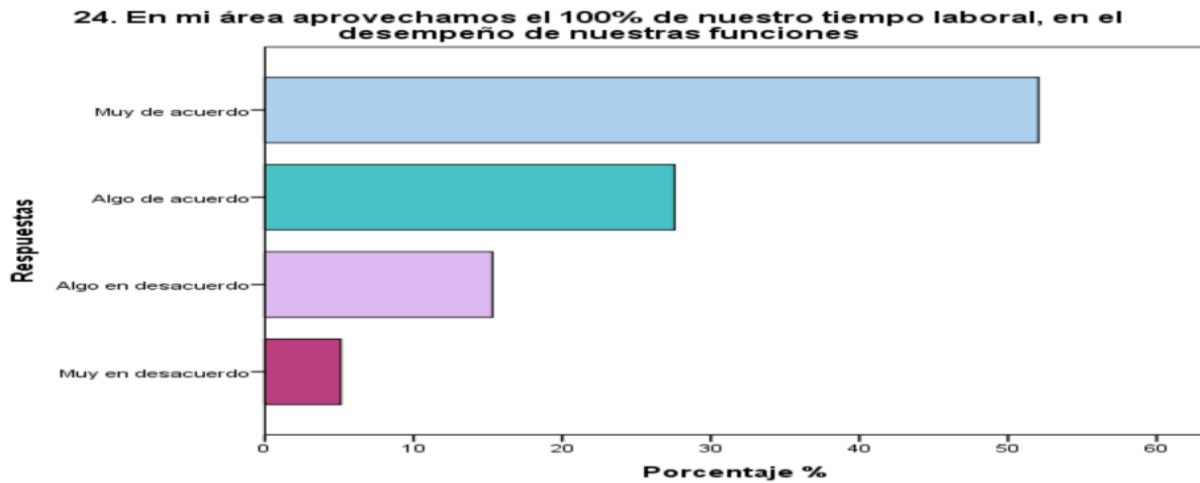
Con respecto a la evaluación del desempeño, el 74.5% mostró estar muy en desacuerdo en que la evaluación del desempeño opere en apego a su Ley y Reglamento en la DGA. El 52% está muy de acuerdo en que en su área aprovechan el 100% de su tiempo laboral, en el desempeño de sus funciones.

Gráfica 41



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 42

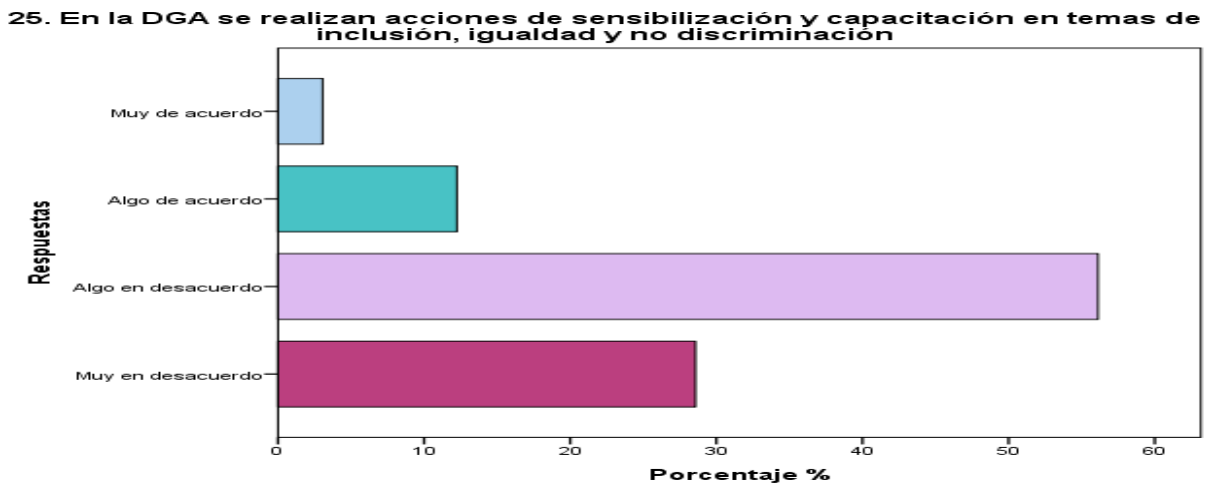


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

El 85.7% está muy en desacuerdo que en su área de trabajo operen mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral, con igualdad y sin discriminación. El 33.7% está algo en desacuerdo que, en la DGA, los mecanismos de Evaluación del Desempeño se aplican con igualdad y no discriminación.

Con relación al logro de resultados y metas, el 78.6% dice estar muy en desacuerdo que en su área de adscripción se reconozca el logro de resultados.

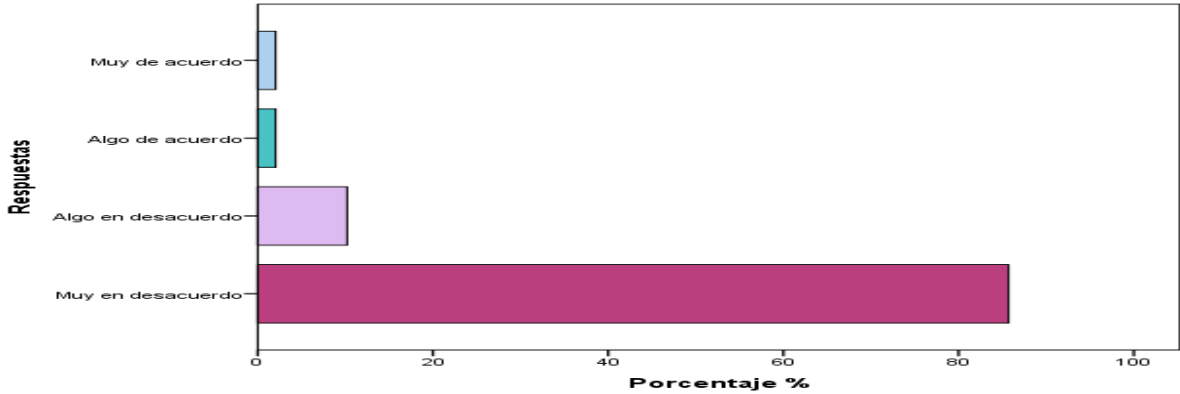
Gráfica 43



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 44

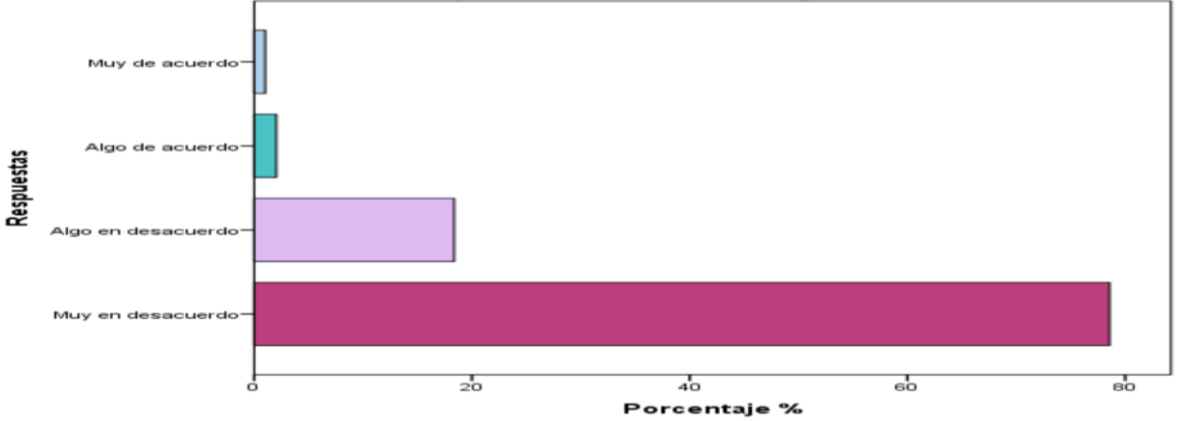
**26. En mi área de trabajo operan mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral, con igualdad y sin discriminación**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 45

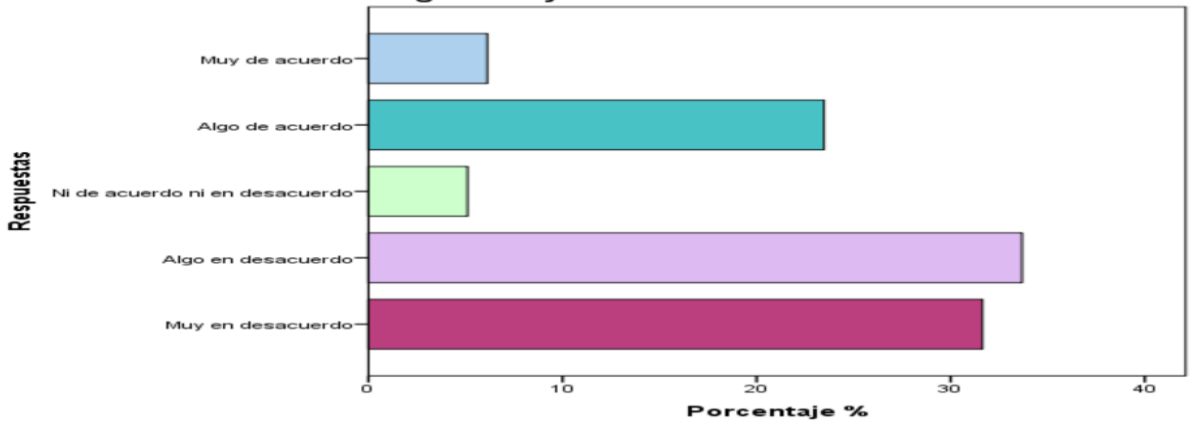
**28. En mi área de adscripción se reconoce el logro de resultados**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 46

**33. En mi institución los mecanismos de Evaluación del Desempeño se aplican con igualdad y no discriminación**



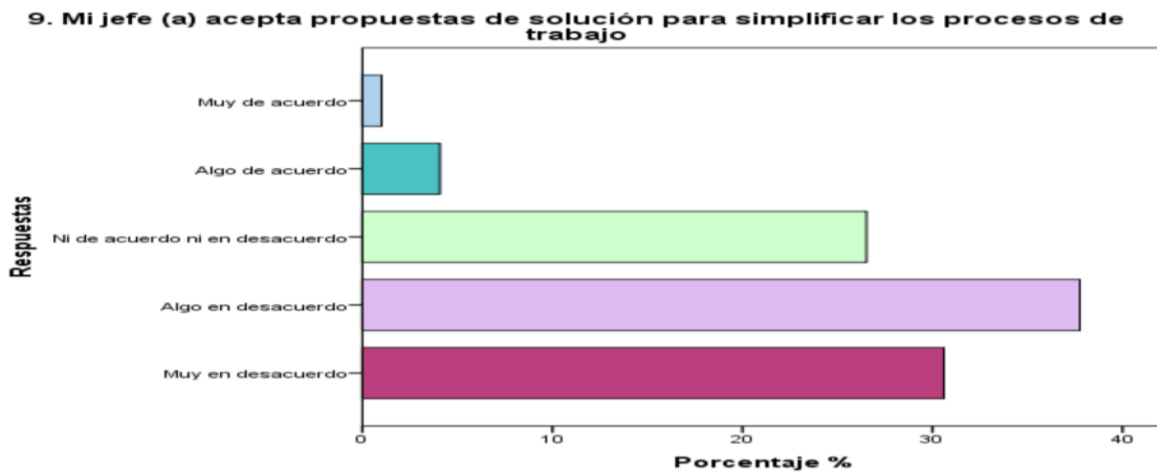
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

**Poder**

En la categoría de poder, se agruparon las afirmaciones 9, 27, 34, 40 y 44. Este concepto se observó mediante las variables de incertidumbre e intercambios y se observa lo siguiente:

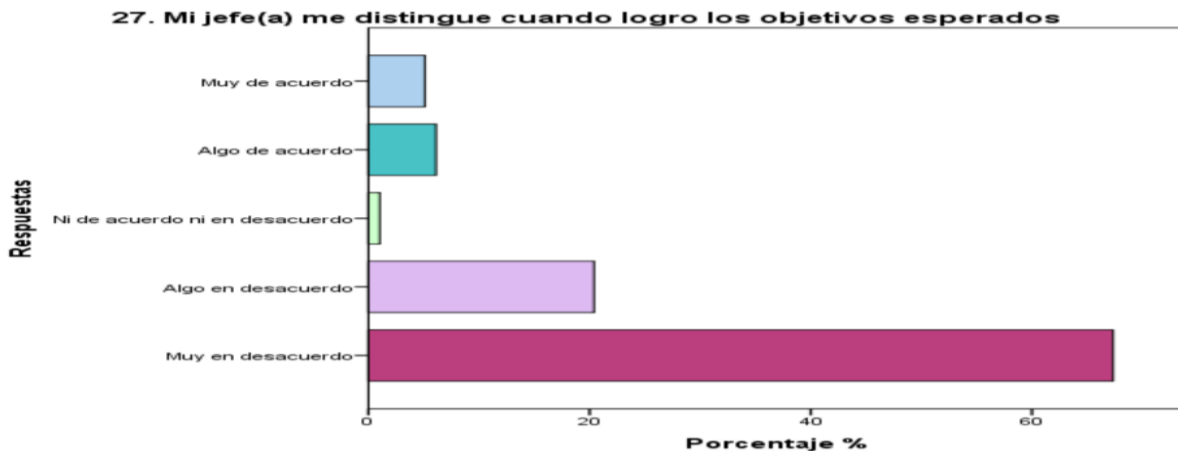
El 67.3% está muy en desacuerdo que su jefe(a) lo distingue cuando logra los objetivos esperados. El 37.8% estuvo algo en desacuerdo en que su jefe acepte propuestas de solución para simplificar los procesos de trabajo, seguido del 30.6% en estar muy en desacuerdo; sin embargo, el 26.5% manifestó ni estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfica 47



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 48

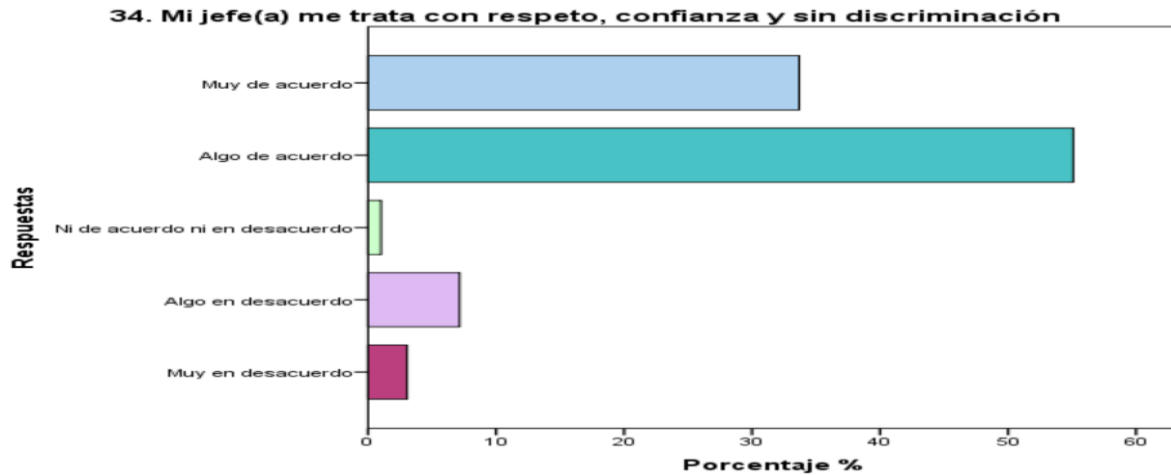


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®



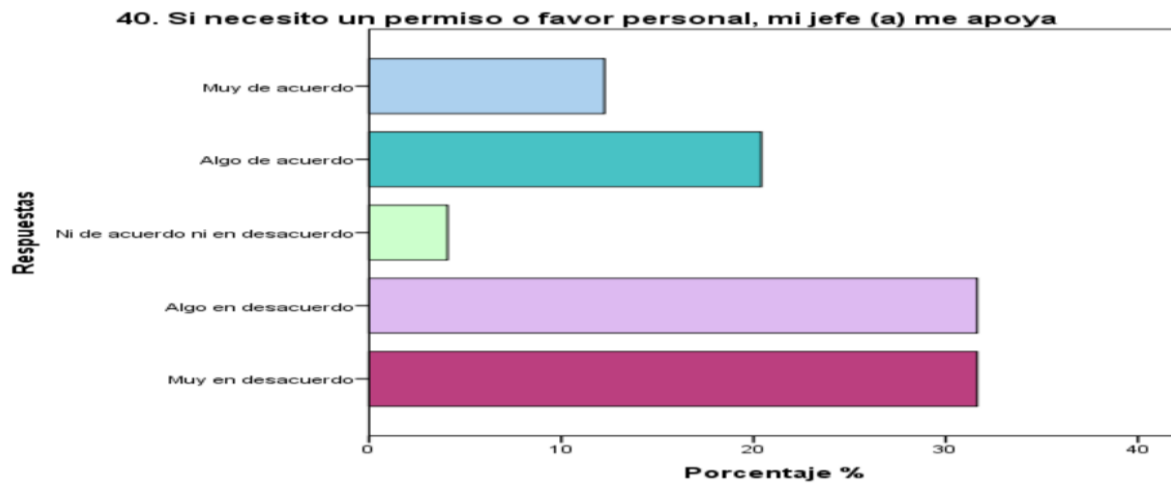
El 55.1% está algo de acuerdo y el 33.7% está muy de acuerdo en que su jefe los trata con respeto, confianza y sin discriminación, pero el 31.6% está muy en desacuerdo, seguido del 31.6% está algo en desacuerdo en que su jefe lo apoya si necesita un permiso o favor personal. El 48% está algo de acuerdo que en su área se respeta el horario de trabajo.

Gráfica 49



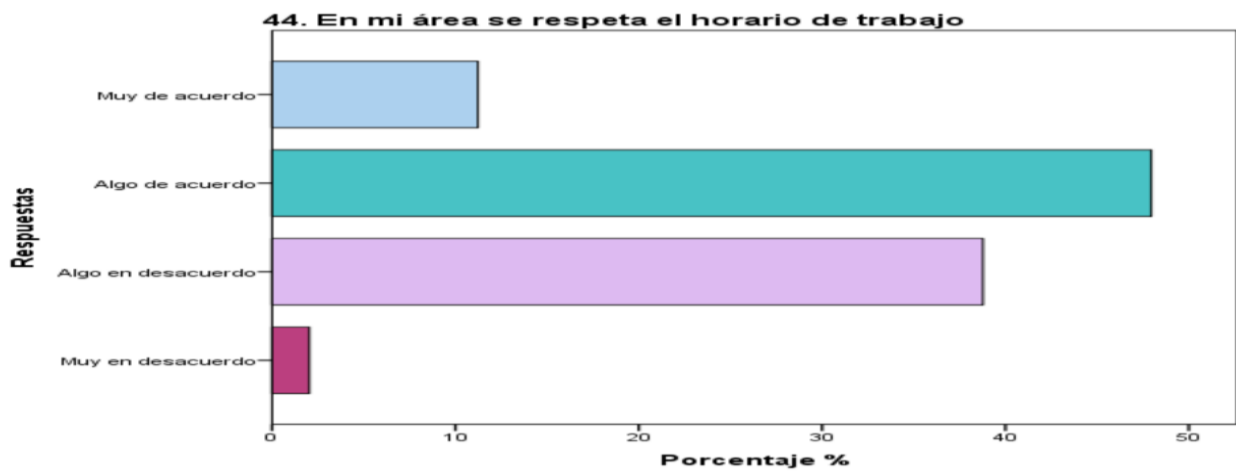
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 50



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 51



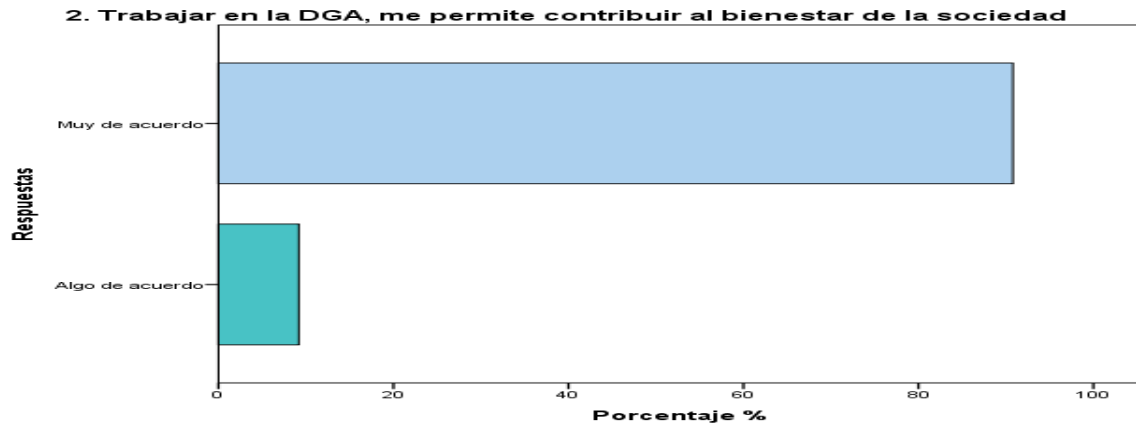
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

### **Los actores y el sistema**

En la categoría de actores y el sistema, se agruparon las afirmaciones 2, 3, 6, 14, 15, 17, 19, 23, 37, 38, 39, 42, 47, 48 y 50. Este concepto se observó mediante las variables de institución, profesionalización, clima laboral y actores, los hallazgos son los siguientes:

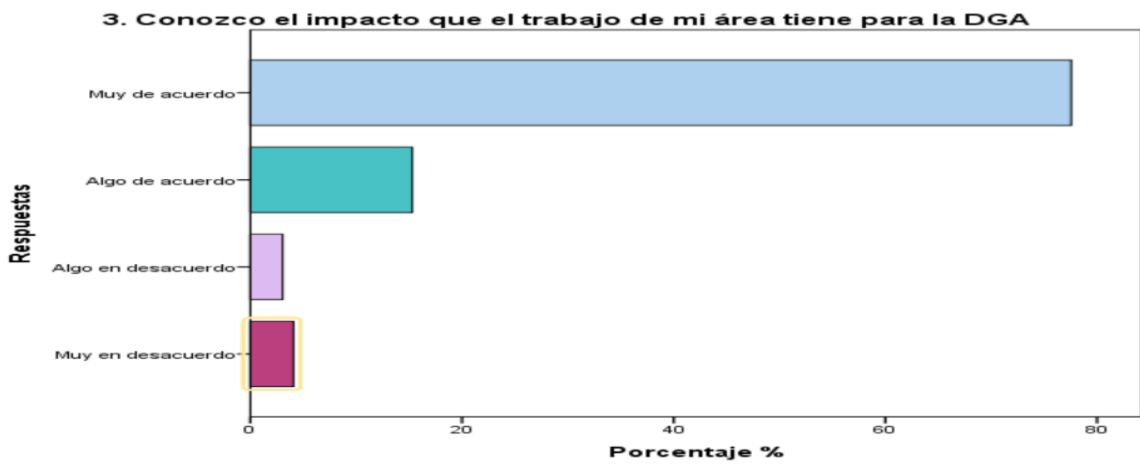
El 90.8% de los encuestados, están muy de acuerdo que trabajar en la DGA, les permite contribuir al bienestar de la sociedad y por lo tanto conocen la importancia y el impacto de sus funciones; además de permitirles seguirse preparando en lo profesional. El 64.3% está muy en desacuerdo que la dependencia desarrolle su potencial. El 71.4% considera estar muy de acuerdo en que la DGA ofrece un plan de carrera para su desarrollo profesional, sin embargo, el 27.6% considera estar muy en desacuerdo.

Gráfica 52



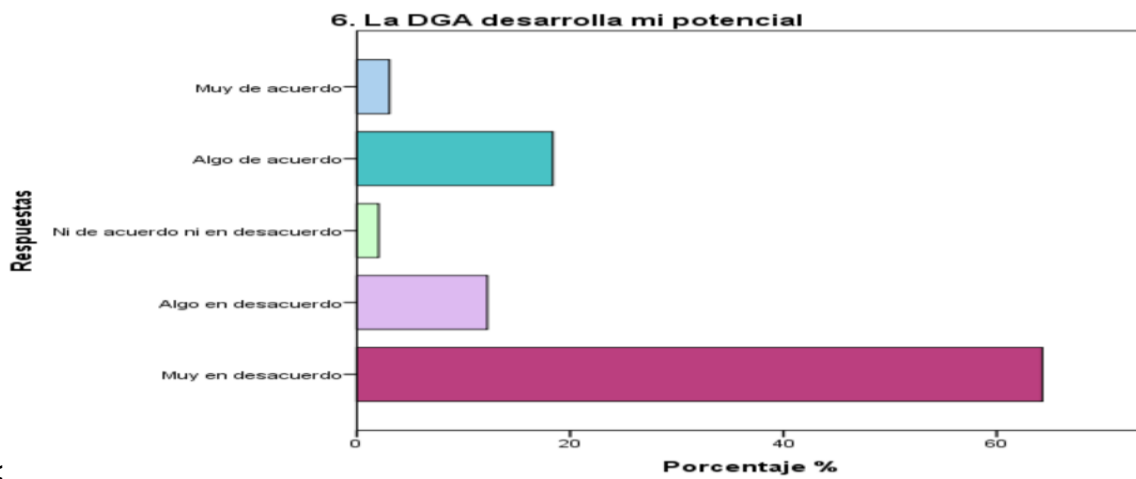
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 53



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 54



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

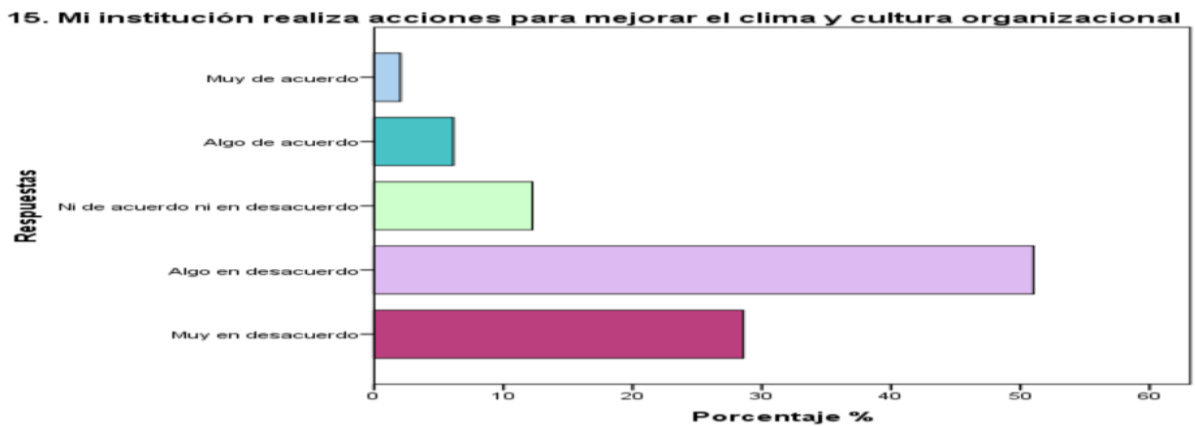
El 50% no participa en la mejora del clima y cultura organizacional de su área. El 51% considera estar algo en desacuerdo en afirmar que la institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional. El 49% está algo en desacuerdo y el 45.9% muy en desacuerdo que la institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.

Gráfica 55



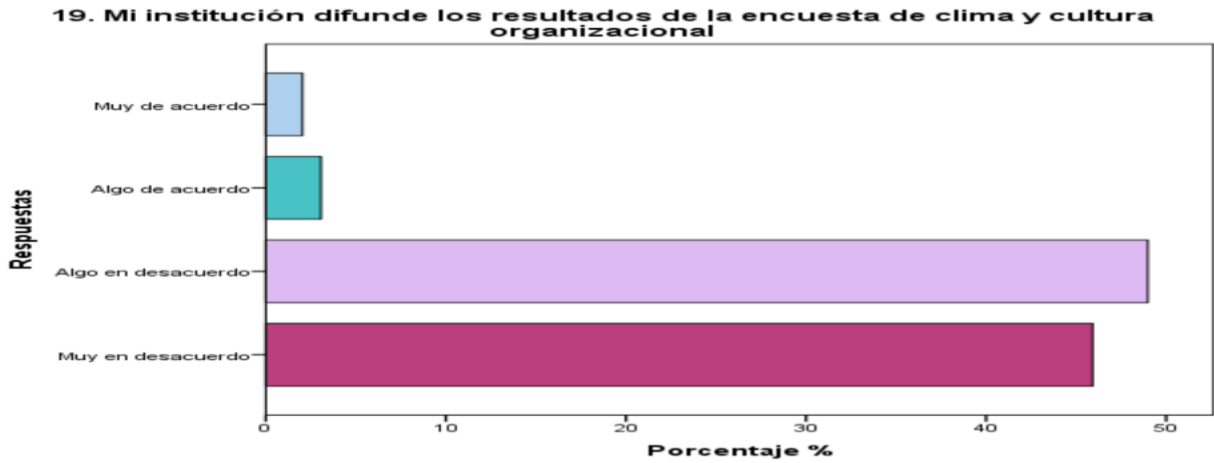
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 56



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

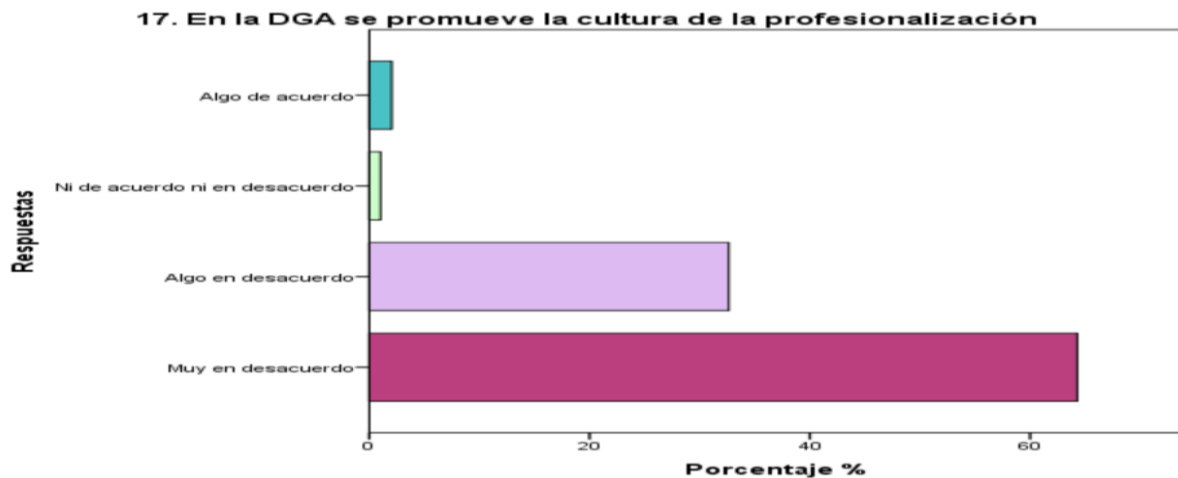
Gráfica 57



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

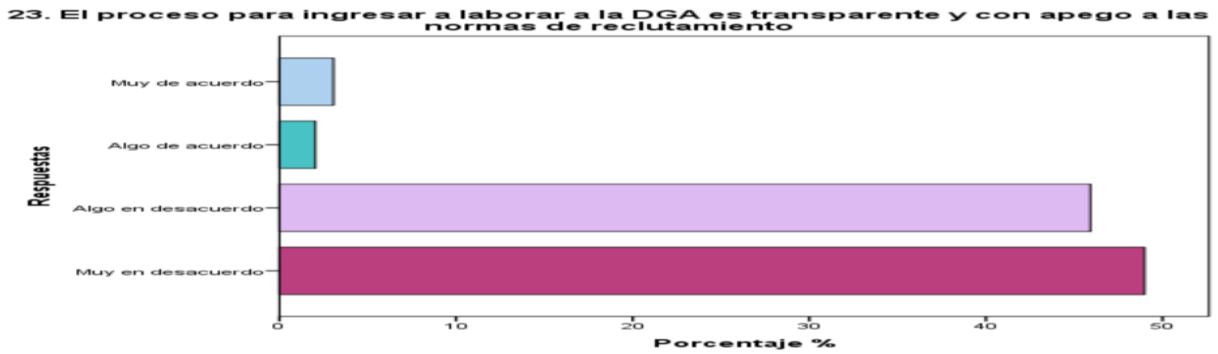
El 64.3% dijo estar muy en desacuerdo que en la DGA se promueva la cultura de la profesionalización. El 49% está muy en desacuerdo que el proceso para ingresar a laborar a la DGA es transparente y con apego a las normas de reclutamiento, lo sigue el 45.9% en estar algo en desacuerdo. El 56.1% está algo en desacuerdo que en la DGA se realizan acciones de sensibilización y capacitación en temas de inclusión, igualdad y no discriminación.

Gráfica 58



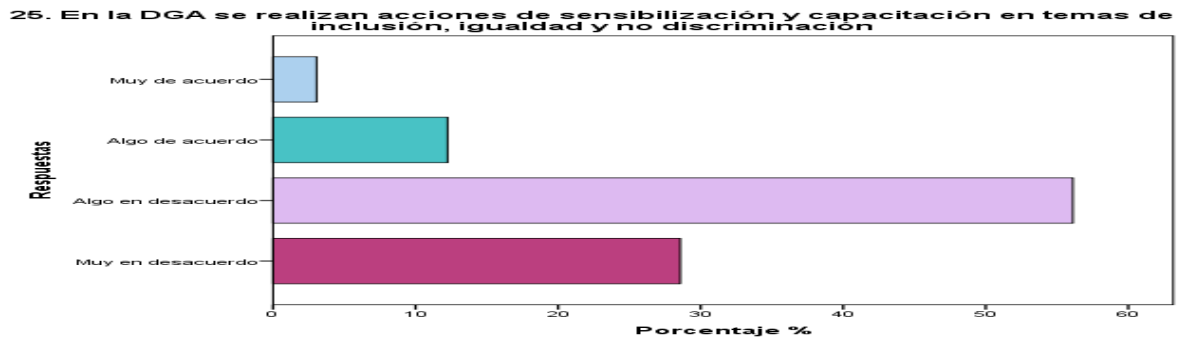
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 59



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

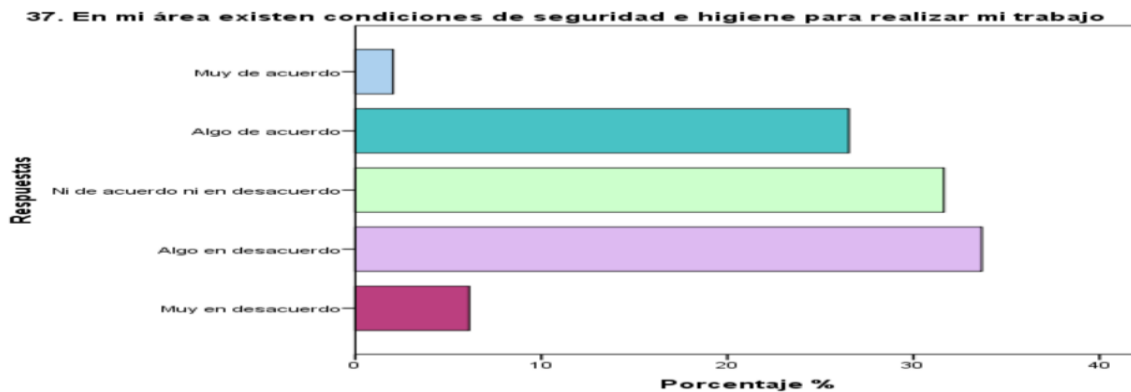
Gráfica 60



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

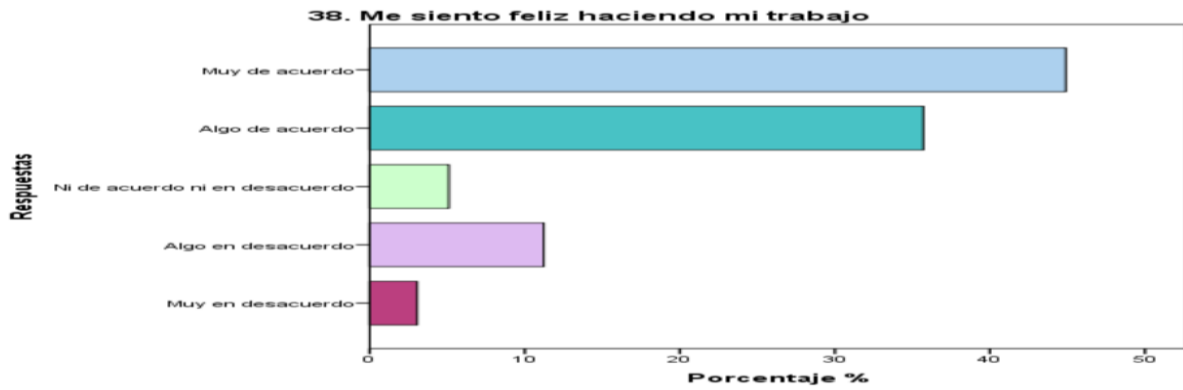
El 33.7% está algo en desacuerdo que en su área existen condiciones de seguridad e higiene para realizar su trabajo. Seguido del 26.5% que está algo de acuerdo. El 44.9% está muy de acuerdo en sentirse feliz haciendo su trabajo. El 38.8% está algo de acuerdo en que su área de trabajo siempre está limpia y es segura. El 43.9% está algo de acuerdo en que su trabajo le permite dedicar tiempo a su familia.

Gráfica 61



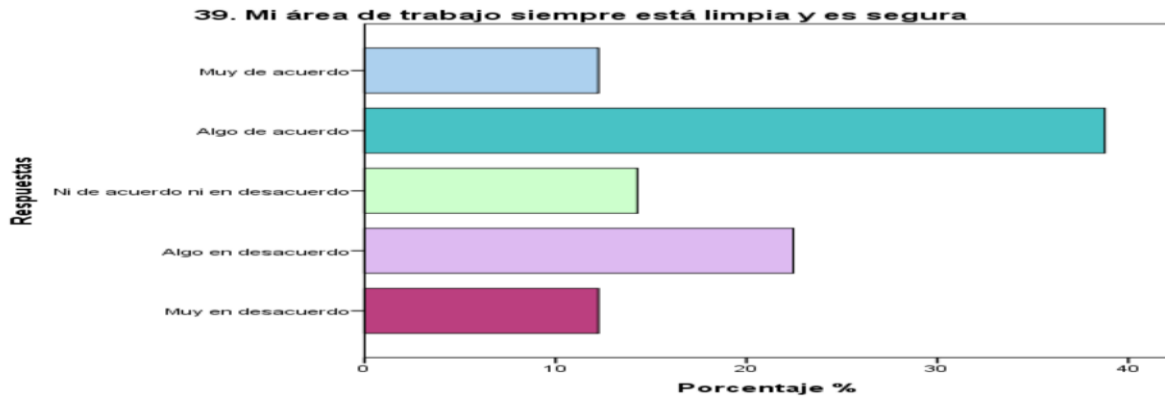
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 62



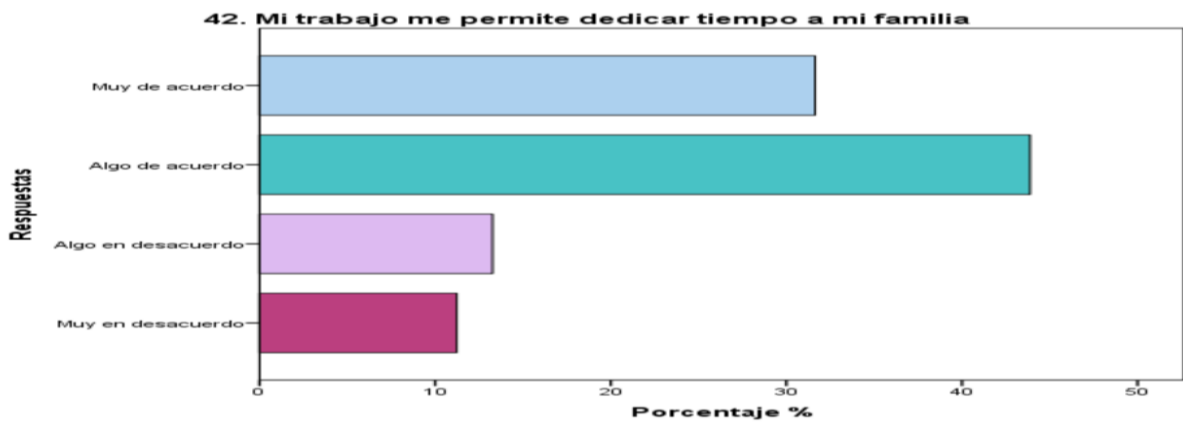
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 63



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

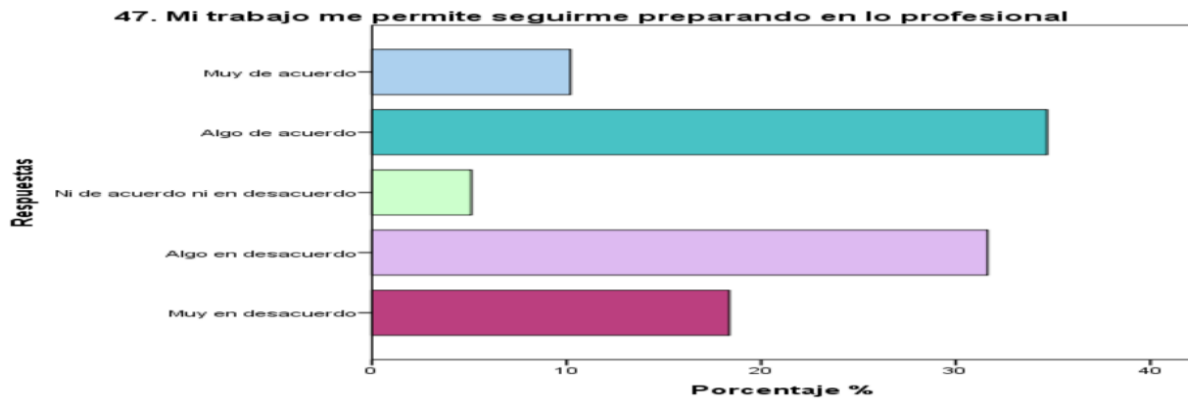
Gráfica 64



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

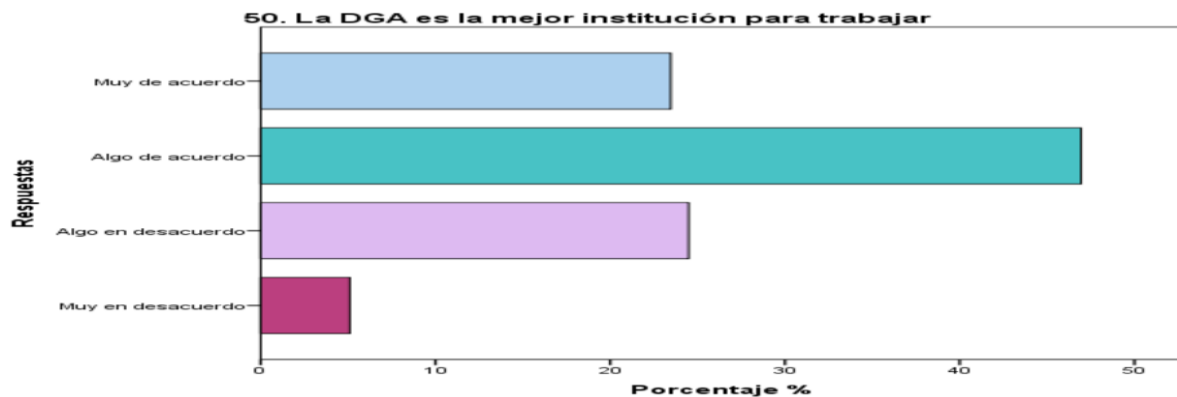
El 31.6% está algo en desacuerdo que el trabajo que desempeña le permite seguirse preparando en lo profesional, seguido del 18.4% están muy en desacuerdo. El 46.9% está algo de acuerdo que la DGA es la mejor institución para trabajar.

Gráfica 65



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 66



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

### **Camarillas**

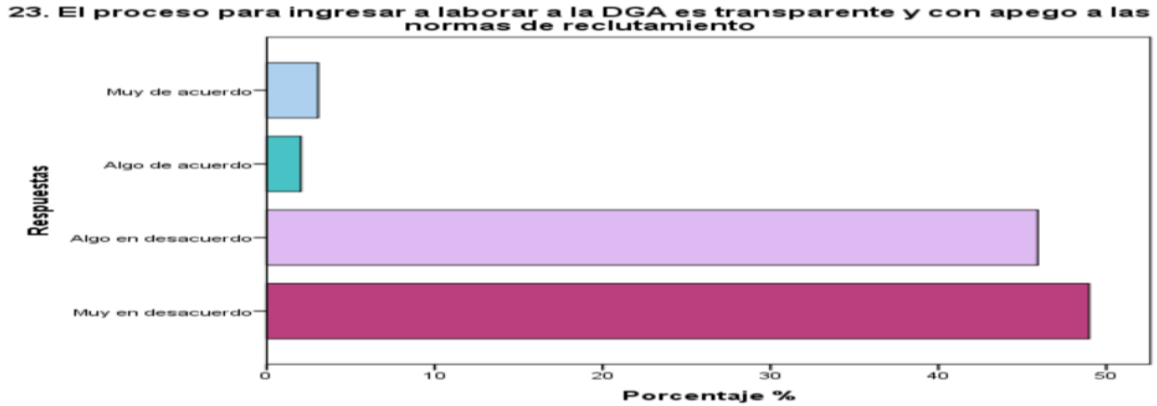
En la categoría de camarillas, se agruparon las afirmaciones 23, 49 y 52. Este concepto se observó mediante las variables de lealtad a la autoridad, tipo de relación, líder y funciones específicas, las cuales arrojaron lo siguiente:

El 49% está muy en desacuerdo que el proceso para ingresar a laborar a la DGA es transparente y con apego a las normas de reclutamiento, lo sigue el 45.9% en estar algo en desacuerdo. El 31.6% está algo en desacuerdo y el 17.3% está muy en desacuerdo que su jefe(a) tiene los conocimientos suficientes del área, que le permiten



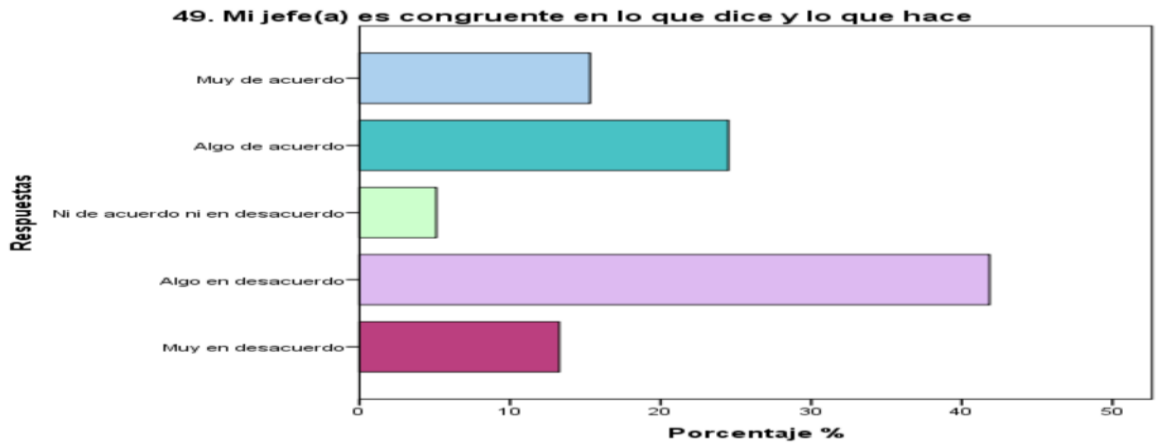
tomar decisiones correctas para el cumplimiento de sus metas. El 41.8% está algo en desacuerdo en que su jefe(a) es congruente en lo que dice y lo que hace.

Gráfica 67



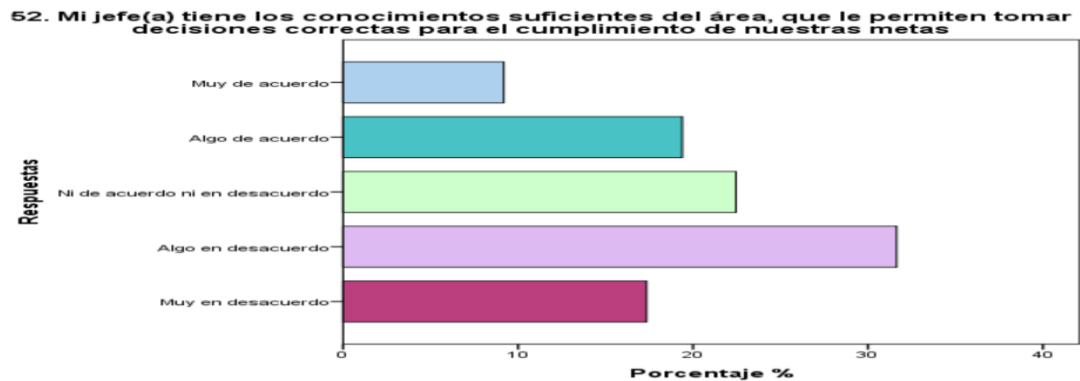
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 68



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

Gráfica 69



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mediante SPSS®

A continuación, se muestra mediante tablas, la relación entre las variables para resumir las opiniones del PAEE vertidas en el instrumento para tener un panorama más amplio sobre cómo se observan las categorías de esta indagación en la DGA.

### 3.1.4 Índices de correlación

De igual modo, se utilizó el SPSS® para realizar pruebas estadísticas de chi cuadrada para determinar la dependencia entre las variables evaluadas, se calcularon la media, la mediana, la moda, la desviación estándar y la varianza de las respuestas de los encuestados para interpretarlos, como sigue a continuación:

Las variables con mayor correlación fueron: transparencia, contribución, impacto, reglas, compromiso y potencial. Sin embargo, hay otras variables que presentan una buena correlación, ya que su índice fue a partir del 0.607 al 0.793. La moda y la media se reflejan en una escala del 1 al 5, donde 5 es que los informantes están muy de acuerdo con las enunciaciones y el 1 muy en desacuerdo. La varianza oscila del 0.084 al 1.822 en la mayoría de las respuestas, lo cual significa que éstas no están tan dispersas o fuera de la media; sin embargo, se presentan cuatro con alta varianza, las cuales consisten en las afirmaciones 12, 22, 40 y 51 de la encuesta (ver tabla 5).

Tabla 1  
Variables más representativas de la Encuesta de Clima Laboral 2018

		Trabajar en la DGA, me permite contribuir al bienestar de la sociedad	Las reglas de mi área están claras y son suficientes para el cumplimiento de nuestros objetivos	La DGA desarrolla mi potencial
Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área	Correlación de Pearson	.761**	.793**	-.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	98	98	98

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®

En esta tabla, para la generalidad, las reglas de su área están claras y son suficientes para el cumplimiento de los objetivos, por lo que tiene una correlación aceptable con su compromiso de lograr cada vez mejores resultados en su área y que consideren que trabajar para la DGA les permite contribuir al bienestar de la sociedad, aunque se denote a la inversa, que la DGA no desarrolle el potencial de su personal.

Tabla 2  
Medias significativas a favor de las afirmaciones de la Encuesta de Clima Laboral 2018

	Trabajar en la DGA, me permite contribuir al bienestar de la sociedad	Conozco el impacto que el trabajo de mi área tiene para la DGA	Las reglas de mi área están claras y son suficientes para el cumplimiento de nuestros objetivos	Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área	Para el desempeño de mis funciones necesito estar actualizado en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	En mi área aprovechamos el 100% de nuestro tiempo laboral, en el desempeño de nuestras funciones	Mi jefe(a) me trata con respeto, confianza y sin discriminación	Me siento feliz haciendo mi trabajo	Conozco la normatividad de la DGA, que incluye mis derechos, mis obligaciones, los objetivos de la dependencia y las funciones de las áreas que la conforman
<b>N</b>	98	98	98	98	98	98	98	98	98
<b>Valor perdido</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	4.91	4.59	4.83	4.84	4.42	4.06	4.09	4.08	4.00
<b>Mediana</b>	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
<b>Moda</b>	5	5	5	5	5	5	4	5	4
<b>Desviación Estándar</b>	.290	.961	.431	.398	1.025	1.267	.953	1.109	1.140
<b>Varianza</b>	.084	.924	.186	.159	1.050	1.604	.909	1.230	1.299
<b>Rango</b>	1	4	2	2	4	4	4	4	4
<b>Suma</b>	481	450	473	474	433	398	401	400	392

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®

Según la tabla, la media mayoritaria de 5 a 4 indica que el personal está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- ✓ Trabajar en la DGA les permite contribuir al bienestar de la sociedad.
- ✓ Conocen el impacto del trabajo que su área tienen para la DGA.
- ✓ Las reglas de su área están claras y son suficientes para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Se comprometen a lograr cada vez mejores resultados en su área.
- ✓ Para el desempeño de sus funciones necesitan estar actualizado en el uso de las TIC.
- ✓ Aprovechan al 100% su tiempo laboral en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Su jefe (a) los trata con respeto, confianza y sin discriminación.
- ✓ Se sienten felices haciendo su trabajo.
- ✓ Conocen la normatividad de la DGA, que incluye sus derechos, obligaciones, los objetivos de la dependencia y las funciones de las áreas que la conforman.

Tabla 3  
Medias significativas a favor sin dejar de considerar las respuestas que no están dentro de este rango de la Encuesta de Clima Laboral 2018

	En mi área de trabajo observo transparencia y apego a la norma	Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo	La DGA me ofrece un plan de carrera para mi desarrollo profesional	Mi área de trabajo se comunica de forma efectiva con las diferentes áreas con las que se relaciona	Mi área de trabajo siempre está limpia y es segura	Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia	En mi área se respeta el horario de trabajo	Mi jefe(a) me inspira respeto y autoridad, por el sólo hecho de ser mi superior	Mi dependencia me informa sobre las prestaciones a que tengo derecho (horarios especiales, pagos extraordinarios, justificaciones SNTE, etc.)	La DGA es la mejor institución para trabajar
<b>N</b>	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
<b>Valor perdido</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	3.71	3.50	3.89	3.95	3.16	3.71	3.28	3.14	3.95	3.59
<b>Mediana</b>	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
<b>Moda</b>	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4
<b>Desviación Estándar</b>	1.316	1.133	1.793	1.069	1.258	1.339	1.156	1.268	1.088	1.234
<b>Varianza</b>	1.732	1.284	3.214	1.142	1.581	1.794	1.336	1.608	1.183	1.522
<b>Rango</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Suma</b>	364	343	381	387	310	364	321	308	387	352

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®

La tabla muestra que la media de 3.9 a 3 indica que el personal está algo de acuerdo con las afirmaciones, sin embargo, son significativas las posturas de quienes no respondieron en este rango:

- Observan transparencia y apego a la norma en su trabajo.
- Conocen la normatividad aplicable a su trabajo.
- La DGA les ofrece un plan de carrera para su desarrollo profesional.
- Su área de trabajo se comunica de manera efectiva con las diferentes áreas con las que se relaciona.
- Su área de trabajo siempre está limpia y es segura.
- Su trabajo les permite dedicar tiempo a su familia.
- En su área se respeta el horario de trabajo.
- Su jefe les inspira respeto y autoridad, por el sólo hecho de ser su superior.
- La dependencia les informa sobre las prestaciones a las que tienen derecho.
- La DGA es la mejor institución para trabajar.

Tabla 4  
Medias significativas en contra de las afirmaciones de la Encuesta de Clima Laboral 2018

	La DGA desarrolla mi potencial	La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales	Los procedimientos operativos de mi área están actualizados	Mi jefe acepta propuestas de solución para simplificar los procesos de trabajo	En mi institución la Evaluación del Desempeño opera en apego a su Ley y Reglamento	El proceso de capacitación se lleva de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo de la DGA	Participo en la mejora del clima y cultura organizacional de mi área	Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional	El proceso de capacitación se lleva a cabo de acuerdo a los objetivos de la DGA
<b>N</b>	98	98	98	98	98	98	98	98	98
<b>Valor perdido</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	1.84	2.94	2.69	2.07	1.38	1.88	2.01	2.02	1.54
<b>Mediana</b>	1.00	4.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
<b>Moda</b>	1	4	2	2	1	2	2	2	2
<b>Desviación Estándar</b>	1.290	1.322	1.205	.911	.767	.934	1.117	.919	.540
<b>Varianza</b>	1.664	1.749	1.452	.830	.588	.871	1.247	.845	.292
<b>Rango</b>	4	4	4	4	3	4	4	4	2
<b>Suma</b>	180	288	264	203	135	184	197	198	151

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®

Tabla 4.1  
Medias significativas en contra de las afirmaciones de la Encuesta de Clima Laboral 2018  
(Continuación)

	En la DGA se promueve la cultura de la profesionalización	En los últimos 12 meses al menos, he recibido un curso de capacitación	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional	En mi área de trabajo contamos con equipo suficiente (PC, Conexión a Internet, Software, Hardware, SE Informáticos, Reproductores de Audio y Video, correo institucional, nube, Bases de Datos, Redes, etc.) para el desempeño de las funciones	En mi área de trabajo tenemos la habilidad para utilizar las TIC en el desempeño de nuestras funciones	El proceso para ingresar a laborar a la DGA es transparente y con apego a las normas de reclutamiento	En la DGA se realizan acciones de sensibilización y capacitación en temas de inclusión, igualdad y no discriminación	En mi área de trabajo operan mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral, con igualdad y sin discriminación	Mi jefe(a) me distingue cuando logro los objetivos esperados
<b>N</b>	98	98	98	98	98	98	98	98	98
<b>Valor perdido</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	1.41	2.53	1.66	1.41	2.34	1.64	2.05	1.24	1.61
<b>Mediana</b>	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00
<b>Moda</b>	1	2	2	1	2	1	2	1	1
<b>Desviación Estándar</b>	.623	1.212	.812	.655	1.506	.853	1.029	.747	1.118
<b>Varianza</b>	.388	1.468	.659	.430	2.267	.727	1.059	.558	1.250
<b>Rango</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Suma</b>	138	248	163	138	229	161	201	122	158

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®

Tabla 4.2  
Medias significativas en contra de las afirmaciones de la Encuesta de Clima Laboral 2018  
(Continuación)

	En mi área de adscripción se reconoce el logro de resultados	La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional y laboral	La DGA brinda capacitación alineada a mis funciones	Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo	Mi jefe(a) me permite cumplir con la capacitación que tengo programada	En mi institución los mecanismos de Evaluación del Desempeño se aplican con igualdad y no discriminación	En la DGA se dan las oportunidades de ascenso y promoción de acuerdo a los principios de igualdad y no discriminación	En mi área existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo	Si necesito un permiso o favor personal, mi jefe me apoya
<b>N</b>	98	98	98	98	98	98	98	98	98
<b>Valor perdido</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	1.29	1.70	1.45	1.66	1.82	2.39	1.31	2.85	2.50
<b>Mediana</b>	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00
<b>Moda</b>	1	2	1	1	2	2	1	2	1 <sup>a</sup>
<b>Desviación Estándar</b>	.674	.802	.965	1.074	1.009	1.313	.680	.956	1.431
<b>Varianza</b>	.454	.643	.930	1.153	1.017	1.724	.462	.914	2.046
<b>Rango</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Suma</b>	126	167	142	163	178	234	128	279	245

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®

Tabla 4.3  
Medias significativas en contra de las afirmaciones de la Encuesta de Clima Laboral 2018  
(Continuación)

	En mi área de trabajo reconocen mi esfuerzo por seguirme preparando académicamente	Mi jefe(a) promueve la integración de nuestro equipo de trabajo	Mi trabajo me permite seguirme preparando en lo profesional	Mi jefe(a) es congruente en lo que dice y lo que hace	El conocimiento que tengo sobre mi área de trabajo es suficiente para considerarme experto(a) o especializado(a)	Mi jefe(a) tiene los conocimientos suficientes del área, que le permiten tomar decisiones correctas para el cumplimiento de nuestras metas
<b>N</b>	98	98	98	98	98	98
<b>Valor perdido</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	2.06	2.37	2.87	2.87	2.72	2.71
<b>Mediana</b>	2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	3.00
<b>Moda</b>	2	2	4	2	2	2
<b>Desviación Estándar</b>	.895	1.350	1.344	1.344	1.449	1.227
<b>Varianza</b>	.800	1.822	1.807	1.807	2.099	1.505
<b>Rango</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Suma</b>	202	232	281	281	267	266

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®

Las tablas muestran que la media de 2.9 a 1 indica que el personal está en contra, afirmando lo siguiente:

- ☹ La DGA no desarrolla mi potencial.
- ☹ La normatividad de la institución no responde a las necesidades actuales.
- ☹ Los procedimientos operativos no están actualizados.

- ☹ Mi jefe (a) no acepta propuestas de solución para simplificar los procesos de trabajo.
- ☹ La evaluación del desempeño no opera en apego a su ley y reglamento en la institución.
- ☹ El proceso de capacitación no se lleva de acuerdo con las necesidades de las áreas de trabajo de la DGA.
- ☹ No participo en la mejora de Clima Laboral de mi área.
- ☹ La institución no realiza acciones para mejorar el clima y la cultura organizacional.
- ☹ El proceso de capacitación no se lleva a cabo de acuerdo con los objetivos de la DGA.
- ☹ En la DGA no se promueve la cultura de la profesionalización.
- ☹ No he recibido capacitación, al menos en los últimos 12 meses.
- ☹ La institución no difunde los resultados de la encuesta de Clima Laboral.
- ☹ En mi área de trabajo no contamos con equipo suficiente para el desempeño de las funciones.
- ☹ No contamos con las habilidades para utilizar las TIC en el desempeño de nuestras funciones.
- ☹ El proceso para ingresar a la DGA no se apega a las normas de reclutamiento ni es transparente.
- ☹ En la institución no se realizan acciones de sensibilización y capacitación en temas de inclusión, equidad y no discriminación.
- ☹ En mi área de trabajo no operan mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral, con igualdad y sin discriminación.
- ☹ Mi jefe (a) no me distingue cuando logro los objetivos esperados.
- ☹ En mi área de adscripción no se reconoce el logro de resultados.
- ☹ La capacitación que recibo no es acorde con mi desarrollo profesional y laboral.
- ☹ La DGA no brinda capacitación alineada a mis funciones.
- ☹ No aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.
- ☹ Mi jefe (a) no me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.

- ☹ En mi institución los mecanismos de evaluación del desempeño no se aplican con igualdad y no discriminación.
- ☹ En la DGA no se dan las oportunidades de ascenso y promoción de acuerdo con los principios de igualdad y no discriminación.
- ☹ En mi área no existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.
- ☹ Mi jefe (a) no me apoya si necesito un permiso o favor personal.
- ☹ En mi área de trabajo no reconocen mi esfuerzo por seguirme preparando académicamente.
- ☹ Mi jefe (a) no promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.
- ☹ Mi trabajo no me permite seguirme preparando en lo profesional.
- ☹ Mi jefe (a) no es congruente en lo que dice y hace.
- ☹ No me considero experto (a) o especializado (a) porque no tengo los conocimientos suficientes sobre mi trabajo.
- ☹ Mi jefe (a) no tiene los conocimientos suficientes del área que le permitan tomar decisiones correctas para el cumplimiento de nuestras metas.

Las varianzas significativas denotan mayor distancia de la media, como se muestra a continuación:

Tabla 5  
Varianzas significativas de la Encuesta de Clima Laboral 2018

Encuesta	Varianza
La DGA me ofrece un plan de carrera para mi desarrollo profesional	3.214
En mi área de trabajo tenemos la habilidad de utilizar las TIC en el desempeño de nuestras funciones	2.267
Si necesito un permiso o favor personal, mi jefe (a) me apoya	2.046
El conocimiento que tengo sobre mi área de trabajo es suficiente para considerarme experto (a) o especializado (a)	2.099

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS®



El procedimiento realizado con ayuda del paquete estadístico SPSS®, consistió en calcular los coeficientes de correlación de Pearson en cada una de las 52 afirmaciones de la encuesta y clasificar las mediciones, para interpretar los resultados, con la finalidad de mostrar el análisis con mayor claridad.

Como lo aseveran Restrepo y González (2007), el coeficiente de correlación de Pearson permite medir la fuerza y la dirección de la asociación de dos variables cuantitativas aleatorias con una distribución bivariada conjunta. Los valores de la correlación de Pearson van desde -1 hasta 1, siendo los valores extremos los que indican mayor correlación entre variables, y siendo el 0 el punto que indica la no existencia de correlación. El signo positivo o negativo del coeficiente indica si la relación es directa (positivo) o inversa (negativo).

Por otro lado, Hernández *et. al.* (1998), consideran que la correlación no implica causalidad o dependencia y que para interpretar los resultados, se debe entender que si el coeficiente de correlación arrojado va entre 0 y 0.2, la correlación positiva débil; si va entre 0.2 y 0.4 es baja; si va entre 0.4 y 0.6, entonces se considera correlación moderada; entre 0.6 y 0.8 es una correlación positiva considerable y; finalmente, entre 0.8 y 0.95, es una correlación muy fuerte, siendo 1, una correlación perfecta. Asimismo, aplica en negativo (p. 453).

Según esta lógica de análisis, los índices de correlación más significativos se reflejaron en 13 variables o afirmaciones de la encuesta, como se detalla a continuación:

- a) Hay correlación moderada a la inversa de -0.607 y -0.614, entre que los encuestados tienen la habilidad para utilizar las TIC en el desempeño de sus funciones y la observancia de transparencia y apego a la norma. Lo que significa que los que respondieron no tener la habilidad del uso de las TIC, no observan tampoco la transparencia, esto a partir de que la varianza de la segunda es de 2.267, es decir, hay mayor distancia de la media de los que respondieron estar a favor.
- b) Hay correlación moderada de 0.630 entre el apego a la norma y el respeto a su jefe por el sólo hecho de ser su superior. Lo que significa que los que están a

favor de las normas, son los mismos que respondieron respetar a su jefe por su investidura.

- c) Hay correlación moderada de 0.695, 0.761 y 0.793 entre la contribución social de trabajar en la DGA, considerar que las reglas de la dependencia son claras y suficientes y el compromiso de lograr cada vez mejores resultados. Lo que significa que, en términos jurídicos, hay una clara alineación a las normas y la identidad del personal.
- d) En los mismos términos de la anterior correlación, se observa una correlación moderada a la inversa de -0.614 y -0.607, con relación a que la dependencia no desarrolla el potencial de su personal; a pesar de esto, el personal se compromete y se apega a las normas para cumplir sus funciones.
- e) Se observa una correlación moderada de 0.760 entre las respuestas sobre el proceso de capacitación se lleva de acuerdo con las necesidades de las áreas de trabajo de la DGA y que la institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional. Lo que significa que, en ambas, las respuestas de los encuestados apuntalan estar en contra de las afirmaciones.
- f) Debido a que los encuestados respondieron en ambas afirmaciones estar en contra, se observa una correlación significativa de 0.804, entre que el jefe(a) distingue cuando su personal logra los objetivos esperados y la participación en la mejora del clima y cultura organizacional del área. Lo que significa que derivado a que no ocurre la primera, repercute en la falta de participación.
- g) Hay una correlación moderada de 0.700 entre estar en contra de que se operen mecanismos para el reconocimiento al desempeño laboral, con igualdad y sin discriminación y el logro de resultados.
- h) Hay una correlación moderada de 0.681 entre estar en contra de que la capacitación que reciben está relacionada con su desarrollo profesional y laboral y el proceso de capacitación se lleva de acuerdo con las necesidades de las áreas de trabajo de la DGA
- i) Hay una correlación moderada de 0.651 entre que la capacitación que se recibe no está relacionada con su desarrollo profesional y laboral y que la institución no realiza acciones para mejorar el Clima Laboral.

- j) Hay una correlación moderada de 0.612 entre que la DGA no brinda capacitación alineada a las funciones de su personal y que sus jefes (as) no reconozcan el logro de los objetivos esperados.
- k) Lo anterior, se robustece con la correlación de 0.622 entre que sus jefes (as) no les permiten cumplir con la capacitación programada y el reconocimiento de los logros. Con otra correlación de 0.713 con respecto a que no se aplica la capacitación recibida para mejorar el desempeño de sus funciones debido a que ésta no está alineada a sus encomiendas.
- l) Hay una correlación moderada de 0.724, 0.647, 0.620 y 0.716 entre que su jefe (a) los trata con respeto, confianza y sin discriminación, sus áreas de trabajo se comunican de manera efectiva con las diferentes áreas con las que se relaciona, que su trabajo les permite dedicar tiempo a su familia y que conocen la normatividad que incluye sus derechos y obligaciones. Lo que significa que, en las cuatro afirmaciones, los informantes respondieron estar a favor de ellas.
- m) Hay una correlación moderada de 0.616 entre que el personal no considera que su jefe (a) tenga los conocimientos suficientes sobre el área de trabajo para tomar decisiones correctas ni tampoco que ellos sean personal especializado o experto.

Para la generalidad de los encuestados, las normas en la DGA son suficientes para cumplir con sus funciones, aunque hay procedimientos de operación que les falta actualización, pero que, por otro lado, les informa sobre sus derechos, obligaciones y prestaciones que les permiten opinar que se sienten felices y comprometidos con su trabajo.

### **3.2 Análisis cualitativo del estudio de casos**

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se agruparon los 6 casos en las categorías analíticas propuestas en el capítulo 1 de la investigación. En cada categoría se agregaron las variables que sirvieron como indicadores para vincularlos directamente con dichas categorías como se detallan en la siguiente tabla, lo cual nos

permitió hacer manejable el cúmulo de información recogida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

Tabla 6  
Categorías y variables que se observaron en las entrevistas en profundidad

Categorías	Variables
Poder (Max Weber, 2000; Crozier y Friedberg, 1977)	Incertidumbre Pertinencia (expectativa de los roles) Intercambios
Burocracia (Barenstein, 1981 y Longo, 2008)	Funcionarios Servidores públicos con dependencia Personal experto Reglas suficientes Cumplimiento de reglas Reconocimiento a la autoridad formal
Camarilla (Joy Langston, 1997)	Líder Grupo Delimitación de funciones específicas Tipo de relaciones y funcionamiento Competencia burocrática Lealtad a la autoridad
Actores y el sistema (Crozier y Friedberg, 1977)	Funcionarios Personal operativo Sindicato
Evaluación del desempeño	Dos sujetos, uno que evalúa y otro evaluado Habilidades Insumos Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Se aplicaron seis entrevistas en profundidad con preguntas semiestructuradas y abiertas, con la finalidad de conocer la opinión de los informantes clave de la DGA con respecto de las categorías de análisis. La sistematización se realizó mediante el uso del software MAXQDA®, software para análisis cualitativo.

La muestra se obtuvo de la elección de los informantes al azar, pidiendo su autorización para la entrevista y entregándoles un documento de confidencialidad y anonimato, con el propósito de no vulnerar su identidad, de manera aleatoria simple y de acuerdo con la disponibilidad que ellos tenían, ya que se observó la falta de presencia de los empleados en la dependencia por los hechos ocurridos tras el sismo del 19 de septiembre de 2017.

Tabla 7  
Variables sociodemográficas de los informantes clave

I.D.	Sexo	Tipo de puesto	Edad	Antigüedad	Escolaridad
M1	Hombre	Mando/Director	39	20	Licenciatura
O1	Mujer	Operativo/Base	46	20	Bachillerato
S1	Mujer	Operativo interino ilimitado /Representante sindical	37	15	Licenciatura
M2	Hombre	Mando/Subdirector	42	2	Maestría
O2	Mujer	Operativo/Base con responsabilidad	45	24	Bachillerato
O3	Mujer	Operativo/Base con responsabilidad	59	40	Bachillerato

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se describen las variables sociodemográficas de los informantes, cuyo I.D. servirá para mencionarlos a lo largo del análisis para respetar el acuerdo de confidencialidad. La M se refiere al personal de mando, la O al personal operativo y la S a un representante de la delegación sindical, por lo que son dos mandos, uno del sindicato y tres operativos.

Con el software MAXQDA®, se marcaron los indicadores correspondientes a las categorías analíticas en las transcripciones de las entrevistas, se sistematizó la información en tablas, para facilitar la visibilidad de los resultados y estar en mayores posibilidades de contrastarlos entre sí y con los documentos oficiales que son parte de la revisión documental ya descrita en el capítulo anterior y, finalmente, analizar sus narrativas.

Se calcularon las frecuencias de palabras de cada documento (entrevista con su respectiva nota de campo). A su vez, se elaboraron las gráficas con las categorías más representativas encontradas en las narrativas de los entrevistados representadas con modelos de coocurrencias y nubes de palabras y se complementa con el retrato de cada una de las entrevistas que incluye el análisis de éstas.

### 3.2.1 Descripción de los casos

En el caso 1, la entrevista a un director de área, las palabras representativas fueron *ley, evaluación, jefe y perfil*, con el 21.5 de promedio de repeticiones, lo que el discurso del informante está muy relacionado con las normas y la identidad institucional.

En el caso 2, la entrevista a un operativo de base, los conceptos más significativos fueron *trabajo, jefe y tiempo* con el 31.6 de media de frecuencias, aunque con solo 14 menciones la palabra *evaluación*; lo que muestra que la informante considera relevante su trabajo y su jefe.

En el caso 3, la entrevista a un operativo con interinato ilimitado y representante de una delegación sindical, se encontró que las palabras que más dijo la entrevistada fueron *trabajo, personal y sindicato* con el 30.6 de veces en promedio; por otro lado, con 15 veces se observan *perfil y conocimientos*. Lo que muestra en su discurso, es su interés por el trabajo del grupo de trabajadores, denotado en su insistencia en la función sindical.

En el caso 4, la entrevista a subdirector de área, las palabras *trabajo, persona, nosotros y poder*, son las más frecuentes con 24.5 repeticiones en su narrativa, lo que demuestra que el pensamiento del informante gira en torno al trabajo en equipo y su rol como autoridad. Por otro lado, con 15 veces mencionadas las palabras *administración y evaluación*, representan su consideración de aplicarla más no priorizarla.

En el caso 5, la entrevista a operativo de base con responsabilidad, *trabajo, jefe, área y personal*, con 25 veces de mención, representa la relación del trabajo en equipo con la presencia de la autoridad, aunque con 15 frecuencias aparece la palabra *problemas*, lo que explicaría que la *evaluación* se considere poco relevante con 7 menciones.

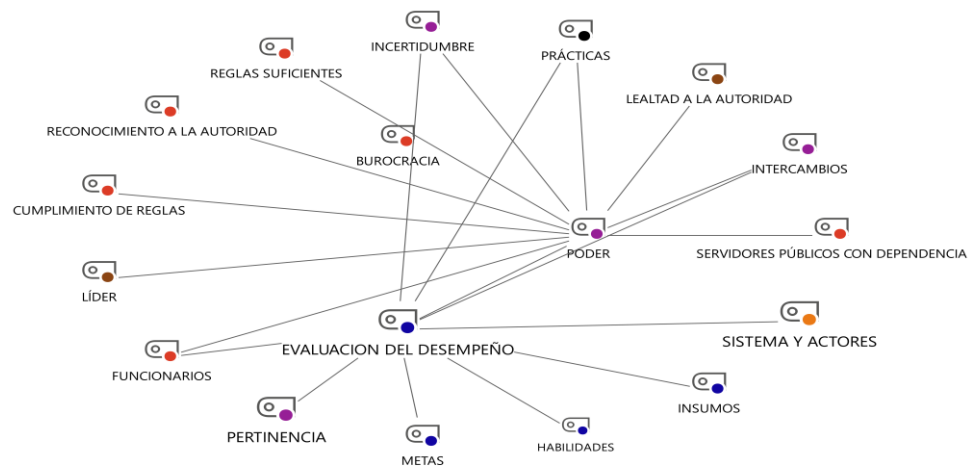
En el caso 6, la entrevista a operativo de base con responsabilidad, se observan 17.25 veces las palabras *trabajo, jefe, área y personal*, con 8.3 frecuencias promedio, las palabras *experiencia, confianza y evaluación*. Las primeras representan la importancia del trabajo en equipo con la presencia de la autoridad. Las segundas se relacionan con el tipo de relación que la informante tiene con sus superiores.

En todos los casos, la palabra capacitación es mencionada de 2 a 3 veces en toda la narrativa, lo que permite visibilizar que no la consideran importante para el cumplimiento de sus funciones.

La gráfica 70, muestra los conceptos que tienen una mayor relación entre sí y se registran con mayor frecuencia en el discurso de los informantes de todas las entrevistas para ampliar las categorías analíticas de esta indagación.

Gráfica 70

### Modelo general de coocurrencias entre categorías y variables



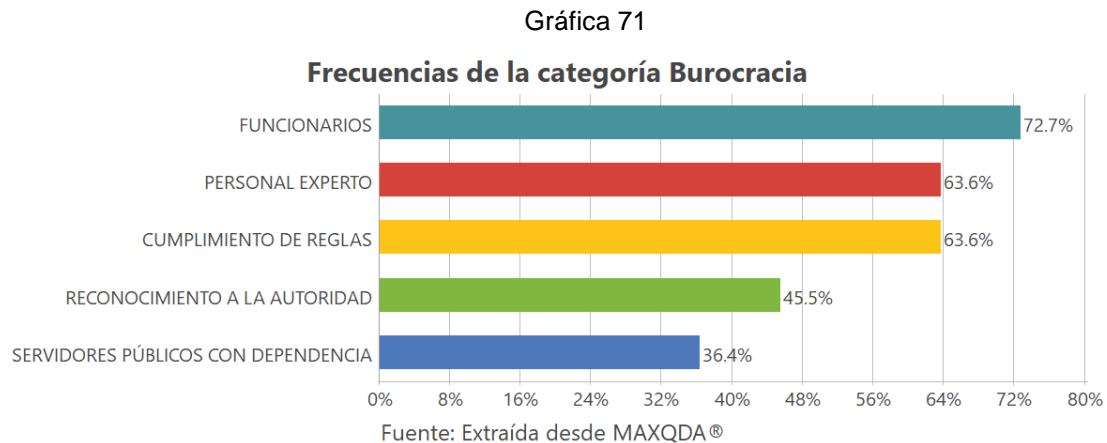
Fuente: Extraído desde MAXQDA®

Como se observa en el modelo, la categoría de poder tiene una estrecha relación con la categoría de evaluación del desempeño, mediante las prácticas e intercambios que surgen del poder y de la cultura organizacional y circundan la evaluación del desempeño.

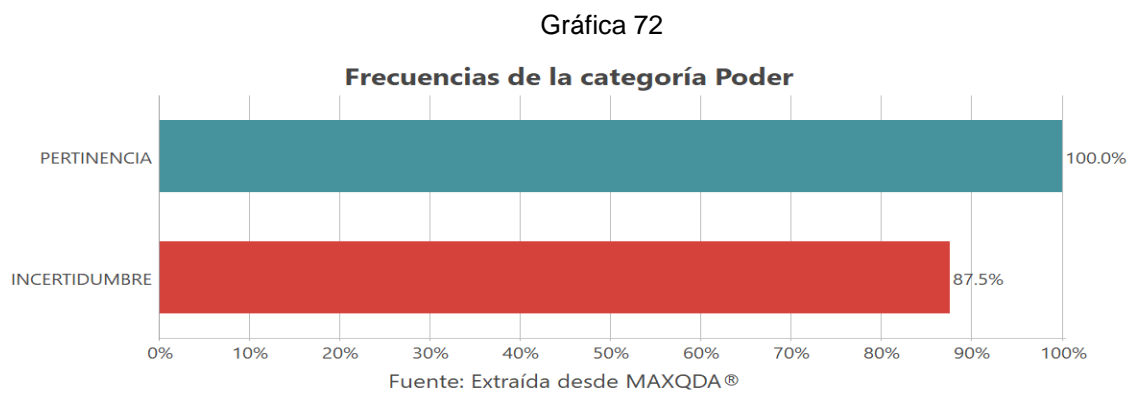
Según este modelo, la evaluación del desempeño es objeto de intercambios y genera incertidumbre en el PAAE según su lógica de pertinencia y la lealtad a la autoridad y a los servidores públicos con dependencia; siendo esto, característico en todo el sistema y las acciones de todos los actores.

Por otro lado, en las siguientes gráficas, se observan las frecuencias de las variables por categoría que aparecen en las entrevistas, elaboradas con el software MAXQDA® 2018.

En la gráfica 71 se observan las variables de *Burocracia*, las cuales van del 36.4% al 72.7% de menciones, lo que representa es que el discurso de los informantes da evidencia del conocimiento de las normas y el reconocimiento a la autoridad, ésta última reforzada por los funcionarios y los servidores públicos con dependencia.



En la gráfica 72 se observan las variables de *Poder*, las cuales van del 87.5% al 100% de menciones, lo cual muestra la expectativa de los roles que ambos actores (mandos, operativos y sindicato) tienen en determinado momento, sin perder de vista lo que pueden intercambiar para la consecución de sus objetivos, ya sean personales o de metas con el apoyo de los insumos suficientes para el cumplimiento de laborales.

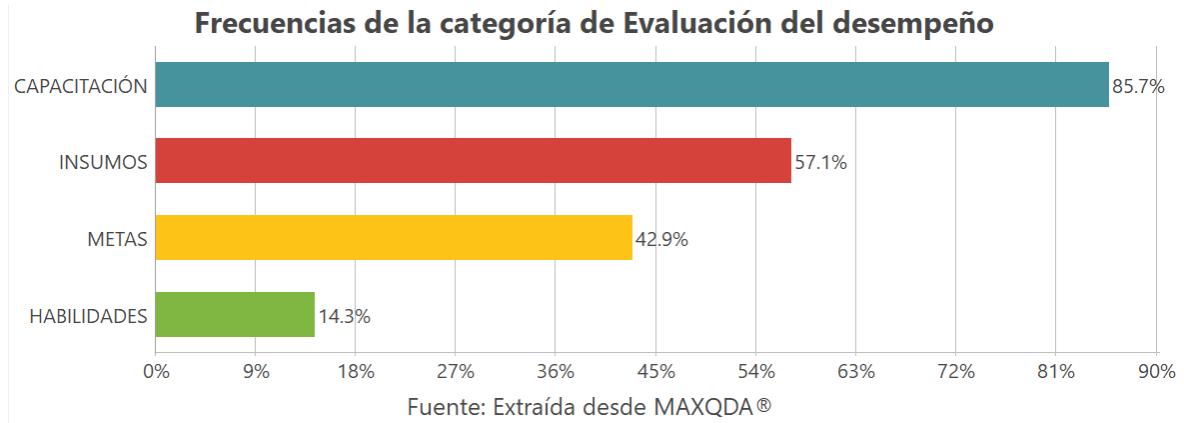


En la gráfica 73 se observan las variables de *Evaluación del desempeño*, las cuales van del 14.3% al 85.7% de frecuencias, lo cual representa la significación para los informantes la capacitación, el cumplimiento sus funciones; aunque los informantes



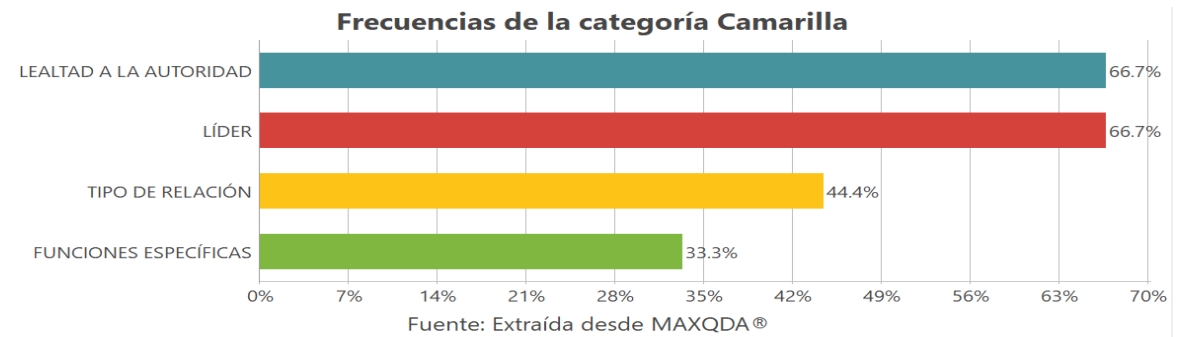
no lo expresan tácitamente, como lo muestran las frecuencias de palabras de cada caso, ya descrito con antelación.

Gráfica 73



En la gráfica 74 se observan las variables de *Camarilla*, las cuales van del 33.3% al 66.7% de veces mencionadas, lo que representa la dificultad para identificarla, aunque se observa la claridad de la lealtad a la autoridad y el liderazgo, las relaciones que se evidencian con las funciones específicas.

Gráfica 74



Como ya he mencionado antes, los indicadores que se trabajaron corresponden a las categorías analíticas que se distinguen por colores, quedando de la siguiente manera:

Color	Indicador
Naranja claro	Actores y sistema
Naranja	Burocracia
Café	Camarilla
Morado	Poder

Azul índigo  
Negro  
Verde

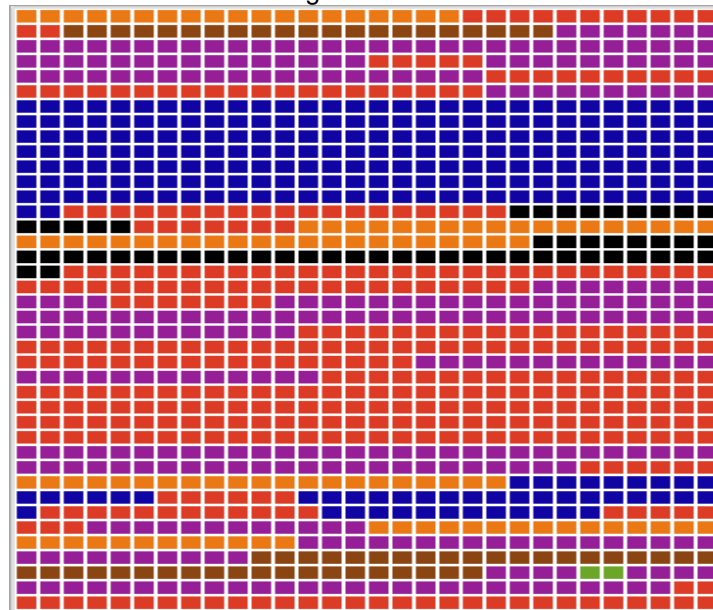
Evaluación del desempeño  
Cultura organizacional  
Variables sociodemográficas

A continuación, describo cada caso o entrevista, resaltando cada categoría de análisis en el discurso de los informantes.

### Entrevista a Director de área (Caso 1)

En la Figura 1 se observa que el documento del caso 1, muestra tendencias significativas hacia los indicadores correspondientes a la *burocracia* con el 33.08%, *poder* con el 26.75% y *evaluación del desempeño* con el 21.50%. Los indicadores de *actores y el sistema* con 8.92%, *camarilla* con el 5.08% y la *cultura organizacional* con el 4.50%.

Figura 1  
Retrato general del caso 1



Fuente: Extraído desde MAXQDA®

El informante M1 es clave debido a que es personal de mando, con veinte años de antigüedad y conoce al menos a una camarilla de la DGA por haber pertenecido a ésta.

Como expresa M1, el Servicio Profesional de Carrera forma parte de la cultura organizacional y de la configuración del sistema de funcionamiento de la DGA:

El Servicio Profesional de Carrera, es decir, te daba la oportunidad siendo aún una persona recién egresada de las instituciones educativas de licenciatura o maestría o doctorado, de tener la oportunidad de trabajar en el Gobierno Federal bajo los esquemas del reconocimiento. (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017)

Asimismo, considera el informante M1, que “los niveles de transparencia y rendición de cuentas que debe de tener como servidor público es no dar preferencias, más bien dar oportunidad a todos al crecimiento, si es que así se lo están ellos como seres humanos proponiendo” (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

Con relación a la categoría de poder y burocracia, M1 opina que “el sindicato me puede exigir a mí, en términos de ley, lo que se puede hacer y si eso procede se llegan no a decisiones unilaterales, sino a acuerdos grupales y estos acuerdos grupales” (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

Lo anterior, se ve reforzado mediante el Manual de Organización de la DGA, documento oficial que indica la organización de la institución según el organigrama y las atribuciones de cada área.

En el marco del MGO y de la categoría de poder y en específico, sobre el poder vertical y burocracia con relación a si las reglas son suficientes, M1 afirma que no hay decisiones unilaterales ni de su superior hacia él, ni de él hacia sus subordinados como lo expresa a continuación:

No hay una instrucción unilateral, sino que existe una estructura organizacional, yo no puedo ser una, tomar una decisión unilateral ni él tampoco la puede tomar, ¿por qué? Porque es un equipo de trabajo formado por direcciones de área, formado por subdirecciones, formado por jefaturas y el personal administrativo; si él toma una decisión unilateral, su perfil de puesto se lo permitirá, pero los perfiles de nosotros lo detienen. (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017)

Por otro lado, en la categoría de burocracia que incluye el reconocimiento de la autoridad y el cumplimiento de reglas, M1 opina que como él es institucional, pide lo

mismo a su gente y aclara “que yo he ejercido este cargo, he pedido que las cosas sean, cómo deben de ser en términos normativos, en términos de ética y rendición de cuentas” (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

Las variables de incertidumbre e intercambios se observaron en la siguiente afirmación, la cual respondía a la pregunta sobre si las decisiones que su jefe toma le afectaban o estaba en desacuerdo:

Para trabajar coordinadamente en cualquier área... debe existir un trabajo en equipo y ese equipo te lleva también a una orientación a resultados, esa orientación a resultados te lleva a una negociación y ahí caigo en la negociación, si yo no sé negociar con mi jefe, si yo no sé trabajar en equipo con mi jefe, si yo no sé tener esa orientación a resultados del perfil del puesto de mi jefe junto con el mío, no existe comunicación. (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017)

Con base en esta opinión, se deduce que para el informante M1 la incertidumbre que deviene del poder superior disminuye al apearse al perfil de puestos o a la normatividad que rige sus funciones.

Otra respuesta que robustece esto es cuando el informante M1 expresa que quien puede generar algún tipo de incertidumbre y modificar ciertas actuaciones en la ejecución del poder es el “Órgano Interno de Control, de las diversas auditorías, te platico un poquito de las observaciones, las observaciones son de dos tipos... Con responsabilidad y sin responsabilidad y esas de sin responsabilidad, generan acciones correctivas” (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

Sin embargo, en el diario de observaciones personales, antes de iniciar la grabación de la entrevista, el informante M1 compartió que “El Titular del Órgano Interno de Control (OIC) tiene estrecha relación de amistad con la titular de la Dirección General Adjunta de Recursos Humanos”, lo cual, en palabras del propio entrevistado, es factor coadyuvante en las renuncias “voluntarias” (con actitud temerosa para evitar “siembres” con motivos suficientes) a los puestos estratégicos de la Dirección General de Administración, “aunque haya denuncias, se hace caso omiso, lo cual, invalida las funciones verdaderas de dicha área”. Esto da cuenta de la existencia de camarillas en

la DGA y que el Servicio Profesional de Carrera, sólo da las pautas para separar de sus cargos a aquellos que no pertenecen a los grupos vigentes, ya sea por simpatía, por compromisos o por instrucciones de otras autoridades.

Otro ejemplo de estos grupos es la línea de trabajo directa del titular de la CSAF, en lo laboral y personal, con los directores de Programación y Presupuesto, Control y Normatividad y Recursos Materiales y Servicios; el informante M1 compartió su experiencia de pertenecer a este grupo de lealtad, el cual lo desconoció por aceptar su actual puesto, lo obligó a enfrentarse a obstáculos en el cumplimiento de sus funciones y a pagar favores a los operativos para obtener información.

Con respecto a la categoría de burocracia, M1 explica que las decisiones que toma un puesto de mando están vigiladas por un órgano administrativo, que en este caso es el Órgano Interno de Control (OIC), el cual tiene por funciones:

Revisar lo que ya se hizo y regular lo que se tiene que hacer, por eso tanta auditoría y por eso tenemos a beneficio... la Secretaría de la Función Pública [que] no sólo te juzga, no sólo te inhabilita, no sólo te sanciona, también te ayuda a tomar esas decisiones de saber decir en algún momento: no puedo. (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017)

En la categoría de actores y sistema, la percepción que el informante M1 considera ante las lógicas de la administración pública que impera en el SEN, como la orientación a resultados y el mismo SPC se resume en lo siguiente:

Tengamos confianza de los servidores públicos que actualmente dirigen el Gobierno Federal porque la planeación que se tiene, la estrategia que se está implementando y las funciones docentes y administrativas que se están teniendo van enfocadas a metas y objetivos, esas metas y objetivos no se crearon por crearse o por fastidiar no, se crearon para el crecimiento de nuestros hijos e hijos de los hijos, porque cada vez yo te puedo decir, que tenemos mayores capacidades para poder hacer que nuestro México sea mejor. (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017)

Para M1 “la evaluación del desempeño te lleva a una capacitación”, porque expresa: “no puedo prejuizar a mi personal, yo no puedo decir no sirve si yo no los he capacitado, yo no puedo decir no me sirve si yo no tengo la oportunidad de trabajar con ellos” (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

En este tenor, la evaluación del desempeño también se relaciona con la idea de los resultados que M1 menciona con mucha frecuencia porque considera que éstos inducen a:

Valorar una capacitación e inclusive a valorar un estímulo por el desempeño que obtuvieron cada año, puede ser un estímulo con días de goce, puede ser un estímulo económico, en términos de lo que señala la normatividad en materia de pago y la normatividad en materia de ley que tiene que ver mucho con aquellos acuerdos sindicales que año con año, las representaciones sindicales realizan con las autoridades tanto de la Administración Federal, la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017)

Como menciona M1 la evaluación y la capacitación van unidas con miras a resultados y dar la orientación para que el personal tenga las capacidades de coadyuvar en sus funciones (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

Derivado de esta afirmación, en la categoría de burocracia y en específico de personal experto, M1 considera que por las características de responsabilidad de las actividades que se realizan en su área -como la generación de una nómina bien hecha- sí se requiere que el personal se profesionalice y sea experto en sus funciones para “hacer las cosas en términos normativos bien, en términos administrativos bien y en términos de ética perfectamente bien alineados” (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

La relación entre áreas determina la obtención del resultado u objetivo esperado, M1 comparte cómo funciona el proceso de pago de la nómina de 115 mil trabajadores, docentes y administrativos adscritos a la AEFCM:

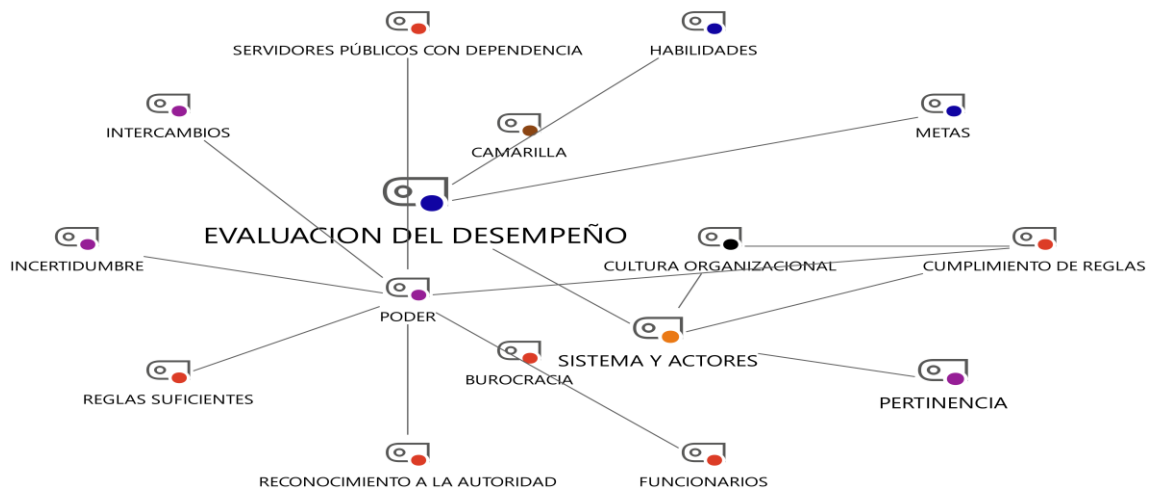
La Dirección de Empleo que maneja las plazas, puestos-horas y el presupuesto como tal, si? que es lo que permite pagar no? No obstante existe otra área, la Dirección de Informática que es en donde se hace o nos ayuda a hacer la nómina, estoy hablando de una nómina de 180 mil personas, 180 mil plazas perdón, 110 mil, 115 mil personas; tenemos otra dirección que también es muy importante en el proceso porque sin esa dirección yo no sabría qué camino seguir, la Dirección de Normatividad y Relaciones Laborales, son las cuatro áreas que intervienen en la elaboración de la nómina y una nos ayuda a reglamentar que la nómina la estamos generando bien, las otras tres que es Pagos, Empleo e Informática, maquilan la nómina, todas dependemos de la Adjunta de Personal y a su vez de la DGA. Pero también te quiero compartir que existe dentro de la DGA, un área que es la Coordinación Sectorial de Administración y Finanzas, que es quien nos ayuda a tramitar los recursos presupuestales ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y está a su vez a la Tesorería de la Federación, si no, aunque nosotros hagamos la nómina y la hagamos bien y la generemos perfecta, si no tenemos el mecanismo y la ayuda de la CSAF, que es para lo que fue creada, para administrar el trámite presupuestario de la nómina en el capítulo de Servicios Personales, no pagaríamos, porque no tendríamos el manejo de los recursos que paga la Tesorería de la Federación a través del banco. El presupuesto como tal tiene un efecto, conocemos que tenemos presupuesto, pero conocemos que tenemos un presupuesto autorizado en papel, no tenemos el dinero en cajas fuertes, por eso la importancia de la CSAF, de realizar cuentas con liquidez certificada para poder hacer que ese presupuesto autorizado en papel, se vuelva dinero para depositarse en cada una de las cuentas de nómina que se tienen a favor de cada uno de los trabajadores si? Y que ese depósito no se hace por parte de nosotros, se hace por parte de la Tesorería de la Federación a través de cuentas con liquidez certificada, la famosa TLC electrónica, es un área importante también que está ligada a mi área como producto final. (LM, comunicación personal, 12 de junio de 2017).





Figura 3

# Modelo de código-coocurrencia del caso 1

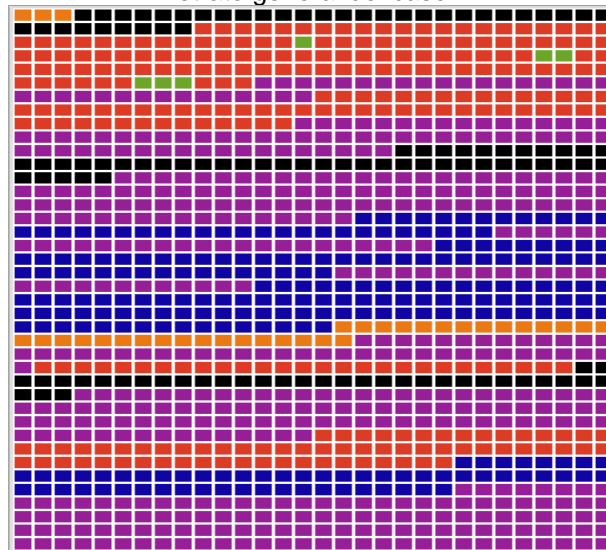


Fuente: Extraído desde MAXQDA®

## Entrevista a Operativo de base (Caso 2)

En la Figura 4 se observa que el documento muestra tendencias significativas hacia los indicadores correspondientes al *poder* con el 43.92%, *burocracia* con el 22.5% y *evaluación del desempeño* con el 20.5%. Los indicadores de *actores* y *el sistema* con el 2.83% y la *cultura organizacional* con el 9.75%. Se evidencia que, en su discurso, *camarilla* es inexistente.

Figura 4  
Retrato general del caso 2



Fuente: Extraído desde MAXQDA®

El informante O1 es clave debido a sus veinte años de experiencia como personal operativo y su convivencia con actores estratégicos dentro de la DGA, como titulares de las áreas de Pagos, Empleo o Presupuesto.

La categoría de poder según O1 tiene que ver más con aquellas decisiones que las autoridades toman con respecto a los trámites que se realizan en las distintas áreas que conforman la DGA.

Previo a la grabación de la entrevista, O1 compartió algunas experiencias que dan pauta para conocer la ejecución del poder y de la camarilla, aunque O1 no lo haya expresado de manera tácita. En un primer momento dijo “haber visto en muchas ocasiones, al gestor o gestores falsificar la firma de los maestros en las constancias de nombramiento para que Recepción (ella y otras compañeras del área) no les rechazara dichos documentos” (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

Derivado de lo anterior, se le cuestionó sobre las funciones que realiza y afirmó que, con relación a la captura de ciertas constancias, “cuando los jefes quieren ayudar, elaboran la constancia y para no involucrar al jefe de captura... y ellos mismos piden el SIAPSEP para capturarlo...ya operado, le mandan la copia al Director de Pagos para generar el pago” (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

Esta afirmación, da cuenta que el poder superior jerárquico puede ejercer incertidumbre y en algunos casos, practica el intercambio, lo que permite deducir que el poder está presente de manera lúcida en las atribuciones de los titulares de las áreas de la DGA, tal como lo explicita el Manual General de Organización de la institución.

Con relación al poder horizontal, O1 mencionó que no tienen ningún tipo de poder ya que los jefes son quienes toman las decisiones, pero que en algunos casos se pueden hacer “favores” dentro de sus posibilidades y que sí, sus jefes le han pedido hacer cosas fuera de la norma.

Otro ejemplo de poder e intercambios, O1 expresó que:

Quando tengo una situación de urgencia, que no tenga que presentarme a trabajar y tenga que verle o comentárselo a mi jefe de un permiso o una llegada tarde al trabajo no tengo ningún problema porque, aunque mi jefe no me lo pida yo pongo de mi parte del quererlo negociar en ese sentido de: ¡deme chance de llegar un poco tarde o de no asistir a mi trabajo! Y se lo compenso

con tiempo o con otro día más. (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017)

Con relación al reconocimiento de la autoridad que pertenece a la categoría de burocracia, O1 tiene claridad en las jerarquías desde el jefe de departamento, que analiza las decisiones junto con el subdirector y el director. Asimismo, también expresó lo siguiente con respecto a su percepción o lógica de pertinencia ante la burocracia:

Que nos traten bien, que no sean tan prepotentes de tratarnos por el hecho de que somos administrativos. Los administrativos también, lo hablo como una persona que también es administrativa, que tiene la mejor actitud para seguirme preparando yo tengo la mejor actitud de querer seguir una preparando para poder lograr tener una licenciatura y buscar un nuevo trabajo en el cual me puedan pagar mejor, pero sé que también si logro esa parte también sería lo mismo, pediría que el jefe que me toque, pues que sea, que trate bien en general, que nos tome en cuenta que nuestro trabajo. (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017)

Otro aspecto de la burocracia es personal experto, por lo que se le preguntó al informante O1 sobre qué le hacía falta para ser especializado y respondió que necesita que le den más cursos para hacer mejor su trabajo y que su jefe le promueva para prepararse mejor y darle las facilidades para estudiar una licenciatura (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

Como se observa en el retrato del caso, la categoría de camarilla no aparece; sin embargo, gracias a las notas personales de observación durante la entrevista, se rescató que O1 se refiere continuamente a las autoridades de mayor jerarquía fuera de la DGA, como el titular de la AEFCEM, quien invita a los directores generales a colaborar en los proyectos que en determinado momento se tienen.

En la categoría de evaluación del desempeño, O1 manifestó no estar de acuerdo con los rubros de la cédula de evaluación, pero que trata de “ser lo más transparente en ese sentido, por toda la situación de su trabajo” además que las capacitaciones “no

son compatibles con lo que realiza como trabajador” (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

Dentro de las prácticas que O1 considera para que el sistema funcione, se menciona que:

La buena actitud y creo que las diferencias que, he tenido tanto con mis compañeros como con mi jefe, pues siempre llegan a una conclusión de buenos términos porque precisamente pongo la buena actitud y sé que en algunas cosas si las hago mal, también sé reconocer esa parte y así pues bueno, fluye más la situación y la cuestión del trabajo. (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017)

Además, la comunicación entre las áreas, O1 expresa que su área “se relaciona con el área de pagos, la de captura, pagaduría, captura, donde obviamente capturan los documentos y también la de presupuesto” (OB, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

Esto da evidencia que la institución responde a las lógicas de trabajo en equipo lo que sugiere la orientación a resultados, debido a que la acción colectiva motiva a que el sistema funcione de terminada manera: con incertidumbres, intercambios y actitudes diversas.

La Figura 5 muestra la nube de palabras con mayor registro del caso 2, lo que permite observar que el discurso del informante O1 está muy relacionado con el tiempo que dedica a su trabajo incluyendo el que se encuentra fuera de su horario laboral, los documentos que son muy importantes para la remuneración de los beneficiarios, el sentido que le da a su trabajo, la evaluación y los compañeros.

Según esta representación, para el informante O1 es de vital importancia que consideren el tiempo que dedica a sus funciones con la idea de mayor remuneración y mejores oportunidades de promoción, mediante una evaluación acorde a las capacitaciones que recibe, debidamente alineadas a sus funciones; la actitud personal, de sus compañeros predomina en el discurso orientado a resolver posibles diferencias, suscitadas de las diversas funciones que cada uno realiza.

Figura 5  
Nube de palabras del caso 2



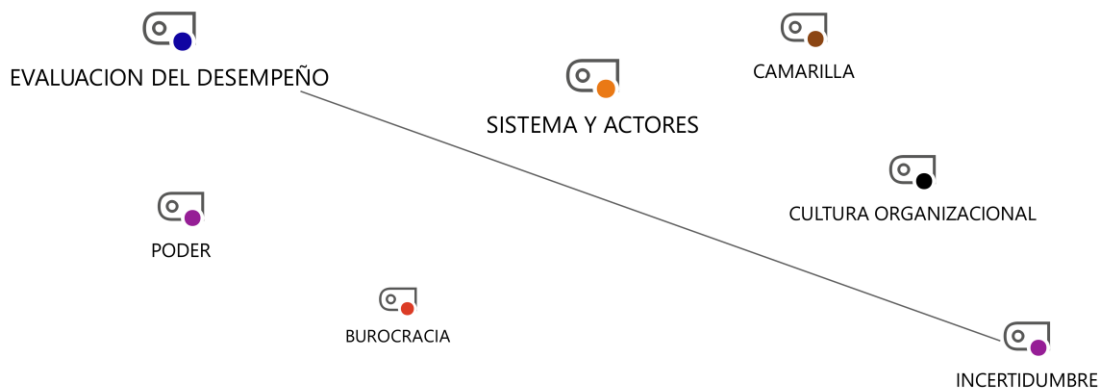
Fuente: Extraída desde MAXQDA®

La Figura 6 representa las relaciones entre las categorías y sus variables del caso 2, en donde se observa que la evaluación del desempeño es objeto de incertidumbre para los operativos, poder que ejerce un jefe a su empleado.

Las categorías de actores y sistema, burocracia, camarilla y cultura organizacional, no tienen relación entre sí, desde el discurso del informante O1.

Figura 6

## Modelo de código-coocurrencia del caso 2

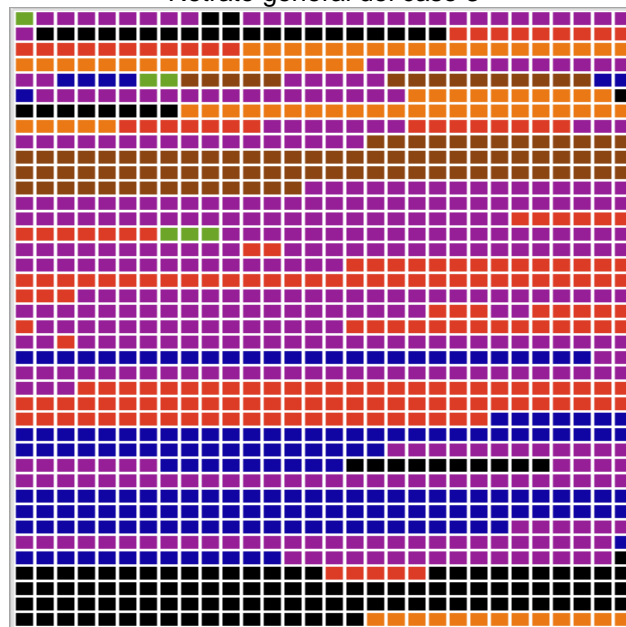


Fuente: Extraído desde MAXQDA®

**Entrevista a operativo interinato ilimitado y representante sindical (Caso 3)**

En la Figura 7 se observa que el documento muestra tendencias significativas hacia los indicadores correspondientes al *poder* con el 38.25%, *burocracia* con el 17.7% y *evaluación del desempeño* con el 16.42%. Los indicadores de la *cultura organizacional* con el 12%, *camarilla* con el 8.50% y *actores y el sistema* con 7.17%.

Figura 7  
Retrato general del caso 3



Fuente: Extraído desde MAXQDA®

El informante S1 es clave debido a que es personal operativo y además representante de una de las dos delegaciones sindicales de la DGA, con quince años de servicio.

En las categorías de poder y burocracia, se observa con claridad que S1 manifiesta con frecuencia a los agentes que toman las decisiones del rumbo de la cultura organizacional de la DGA.

Con respecto a los funcionarios y al reconocimiento de la autoridad, ambas variables de la burocracia, S1 opina que:

Vienen las autoridades que ingresan, que a veces porque tienen un perfil los ponen ahí, pero no tienen el conocimiento ni en brindar una oportunidad a las personas que ya tienen años trabajando, que tienen el conocimiento, pero se

topan con que no tienen una documentación que los respalde. (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

Para continuar con este hilo, S1 comparte que “tienen carácter de abuso” las decisiones (poder) que ejercen los titulares de algunas áreas, como la DGARH, la misma DGA, el Departamento de Personal y la Secretaría General de la Sección 11 del SNTE, como lo expresa a continuación:

Felipe Antúnez, Martín Meraz, son personas que yo quiero pensar que es su trabajo, pero son muy nefastas porque no se están preocupando por los trabajadores, vaya... hemos tenido problemas laborales ¿Cuáles? Como el despido injustificado de personas, que ahorita ya terminaron su interinato y ya no los quieren dar, como el que han abusado laboralmente de muchas personas algunas autoridades, mandos medios, de confianza, ¿Qué áreas? Hemos tenido más quejas en el área de Empleo y de Personal, donde han sido las personas tratadas horriblemente, les han faltado al respeto, no sé cómo decirlo, o sea, las han humillado, las han ofendido. (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

En otra situación, el poder también se observa según S1, con este mismo carácter, debido a que “las garantías que nosotros a través de los años, ganamos, como justificaciones, como permisos, los cuales autoridades ahorita ya no los respetan” (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Según S1 hablar de poder es referirse a los funcionarios (burocracia) y al respecto considera que:

Mi jefa... quiero pensar que como es nueva, no tiene el conocimiento, pero al no tener el conocimiento no sabe ni siquiera lo que te pide; entonces, por eso yo siento que es urgente que al menos los jefes, los mandos medios, los que van a llegar, mínimo tengan un conocimiento y se les dé una capacitación, para que sepan lo que piden. (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

Con relación a los intercambios (poder), S1 comparte que para negociar un permiso con su jefe recurre a plantearlo “con trabajo, con tiempo, o sea, haz de cuenta que me quedo, te faltó hoy pero mañana te lo cubro o me quedo más tarde” (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

En este mismo tenor de la burocracia, S1 considera que las reglas están claras, aunque considera que los manuales operativos requieren de una capacitación para llevarlos a la práctica de una forma correcta (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Estas prácticas se reflejan en el discurso de S1 con relación a la situación del personal operativo: “Para ayudar al personal operativo... porque se ha encontrado con esa disyuntiva de que, no pueden crecer o pasar a ser jefes porque no tienen el papel; aunque tengan el conocimiento” (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Y en consecuencia de estas prácticas, S1 expresa que para ingresar a la DGA “se necesita ser el amigo de... para poder tener un lugar teniendo un perfil... aquí ha entrado gente nueva, gente que cubre el perfil, pero no tiene ningún conocimiento y tampoco lo quiere aprender” (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Para complementar lo anterior, S1 comparte uno de los problemas que tienen con la autoridad de la DGA desde su función sindical, las basificaciones a gente que era nueva:

Le dieron plazas a personas que ni siquiera tenían la antigüedad, vaya que ni siquiera... nada más porque fueron hijo de fulanita, porque es conocido de fulanito, porque lo metió menganito, viendo que no debía haber sido así, hasta donde yo tengo entendido, porque yo me tomé la molestia de hablar con alguien que trabaja, bueno que en su momento trabajó escalafón, primero se trabajan las plazas de base y sucesivamente se hace una cadenita tratando de apoyar a los trabajadores en subirles su nivel de plaza, se hace la cadenita blablablá y los que quedan hasta abajo, es donde entran las plazas iniciales, ignoro por qué motivo las autoridades y el sindicato, en este caso Felipe Antúnez, acordó con las autoridades de que primero las iniciales, nosotros no estábamos de acuerdo porque en las iniciales había mucha gente nueva, mucha gente nueva que no tendría por qué ser basificada cuando tenemos a



personal que tienen más de 25 años de servicio y con una plaza de nivel bajo. (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

En otro aspecto, la evaluación del desempeño también está supeditada a las decisiones que se toman, por ejemplo, el caso de S1, quien considera que ésta si funcionase siempre y cuando fuera real:

Que no lo maquillen vaya, como yo te comentaba, yo pongo mis metas, yo pongo mis proyectos, yo pongo esto, y al final y al cabo tu jefe dice: no lo pongas, ¿o sabes qué? Te termino dando la calificación que a mí se me hinche la gana porque no me caes bien, pero sí las personas o las autoridades pusieran las calificaciones que realmente se merecen los trabajadores, yo siento que sí funcionaría. (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

En términos generales, la evaluación del desempeño es vista por S1 como una forma de “calificarme a mí misma, mi trabajo, ver realmente que yo cumplo con lo que yo me exijo, pero pues me topo a veces que resulta que cuando me dan mis resultados no es lo que yo esperaba” (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Desde la lógica de la pertinencia de las autoridades, el personal operativo debe cumplir con su trabajo, pese a la falta de insumos para realizarlo.

Cabe mencionar que S1 aclara las diferencias de los premios al obtener el puntaje requerido en la evaluación del desempeño, uno consiste en 10 días de descanso y el monetario requiere de escribir un proyecto.

Se elige a las personas que concursan, en este aspecto, tienen que tener más de 90 puntos en sus calificaciones, al llegar a Personal, ahí en Personal evalúa y estas personas que tuvieron más de 90 puntos se lo merecen, ¿en qué se basan? En sus perfiles... ahora sí que en sus expedientes y que no tengan notas malas, faltas, retardos, o sea todo eso va descartando a los concursantes hasta donde llegan con los que realmente cubren con el perfil vaya pues, de que no faltan, de que no tienen malos puntajes, que la calificación que su jefe les puso es alta... ya cuando se tiene seleccionado a un grupo de gente, entonces ya se hace la reunión con el sindicato y ya de ahí

se determina quién realmente se merece el premio. (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

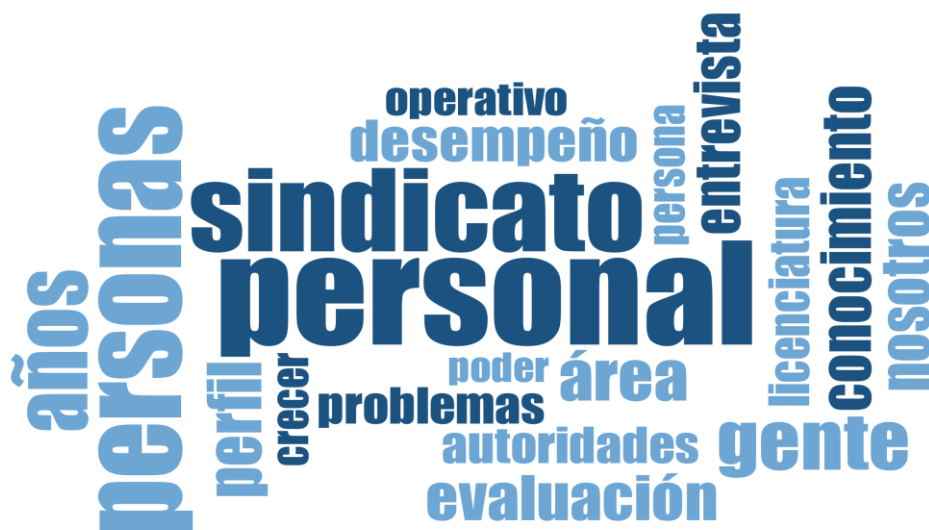
Con relación a los puntajes altos, S1 menciona que “se los llevaban las amistades de los jefes, entonces es muy raro ver, por ejemplo, se lo gane alguien que realmente se lo haya merecido” (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Lo anterior, da cabida a abordar que S1 considera que menos de la mitad de la plantilla de personal, cuenta con la capacidad de conocimiento para desempeñar su trabajo (ME, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

A continuación, la Figura 8 representa la nube de palabras con mayor registro del caso 3, lo que permite observar que el discurso del informante S1 está muy relacionado con el tiempo que dedica a su trabajo incluyendo el que se encuentra fuera de su horario laboral, los documentos que son muy importantes para la remuneración de los beneficiarios, el sentido que le da a su trabajo, la evaluación y los compañeros.

Según esta representación, el discurso del informante O1 está muy vinculado a las ideas de lo que es un sindicato y su función ante el personal, los problemas que surgen de las relaciones con la autoridad y de la importancia de tener los conocimientos suficientes para cumplir con las funciones encomendadas, más que un perfil respaldado con un documento.

Figura 8  
Nube de palabras del caso 3



Fuente: Extraída desde MAXQDA®

La Figura 9 representa las relaciones entre las categorías y sus variables del caso 3, en donde se observa que la evaluación del desempeño depende del poder del líder y de los funcionarios, como en el caso 2 también es objeto de incertidumbre para los operativos, sin olvidar que las prácticas de los actores determinan el Clima Laboral de la institución.

Figura 9  
Modelo de código-coocurrencia del caso 3

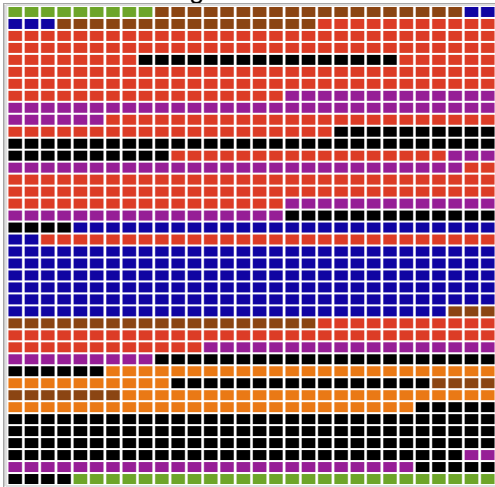


Fuente: Extraído desde MAXQDA®

**Entrevista a Subdirector de área (Caso 4)**

En la Figura 10 se observa que el documento muestra tendencias significativas hacia los indicadores correspondientes a la *burocracia* con el 31.92%, *cultura organizacional* con el 21.50%, *evaluación del desempeño* con el 17.50% y *poder* con el 13.67%. Los indicadores de *actores* y *el sistema* con 6.83% y *camarilla* con el 5.67%.

Figura 10  
Retrato general del caso 4



Fuente: Extraído desde MAXQDA®

El informante M2 es clave por haber sido invitado a colaborar en la DGA, aunque tiene poco tiempo de experiencia en la Ciudad de México, cuenta con ésta en lo concerniente a su profesión y las funciones que realiza dentro de la DGA.

Para M2 la categoría de burocracia en todas sus variables es muy notable y lo demuestra en su discurso, por reiterar la importancia de las reglas y los roles que cada actor de la DGA tiene. Por ejemplo, reconoce que el cumplimiento de las reglas no solo favorece a sus funciones sino:

Es brindar el servicio de calidad a nuestros, a todo nuestro... nuestro personal de toda la Administración Federal para que se le pague en tiempo y en forma y esos procesos sean ejecutados de la mejor manera posible, por las dos manos que trabajan en la Dirección de Informática. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

Asimismo, el “Órgano Interno y por el Servicio Profesional de Carrera de la propia dependencia...siempre nos piden una calificación mayor al 85% de los créditos” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018), corresponden al reconocimiento de la autoridad y cumplimiento de las reglas, sin olvidar que son parte de la cultura del sistema.

Como característica de la variable de funcionarios (burocracia), M2 explica en qué consisten las evaluaciones que el SPC les exige para permanecer en el puesto:

Evaluaciones que son en línea, se refleja la calificación si? y te dan ocasionalmente, presentaciones para que tú estudies X tiempo y al final del tiempo, se te evalúa ese módulo, los módulos son de cuatro a cinco módulos por sesión, que son módulos que podemos cubrir en un mes o máximo, perdón en un mes máximo o en un tiempo de 10 a 15 días, entonces la presión es trabajo, la presión es estudio y la presión son evaluaciones y así es, el constante ir y venir del Servicio Profesional que nosotros quisimos como un modelo operativo, el cual nosotros somos los primeros en ser evaluados. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

En esta misma lógica de las reglas, M2 considera que:

Son tan claras y tan precisas que, nos apegamos siempre a ellas, puesto que no podemos ni inventarnos una actividad que no nos compete como tampoco nos podemos sacar de la manga un as que no nos lleve a ningún punto, que pudiera tener un objetivo general. Todos los estatutos y todas las normas, las reglas de operación que tenemos son apegadas y muy estructuradas a ellas, no nos... no nos salimos de ese librito. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

Este reconocimiento a la autoridad implica también tener presente la categoría de poder como característica de las relaciones entre actores, en el caso específico de M2 y su autoridad superior, “siempre hemos tenido una relación directa, abierta y siempre ponemos el ejemplo ante todos, con respeto, con igualdad y con liderazgo, pensando en un trabajo en equipo siempre” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Lo anterior, supone “el ejemplo del respeto a nuestros semejantes, del respeto a nuestros compañeros de trabajo, enseñarles a trabajar en equipo y principalmente la equidad de género” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018) son prácticas determinantes en la DGA.

En este mismo orden de ideas, según M2 hay una cultura de la evaluación en la DGA orientada a mejores resultados porque “antes de ser evaluados y ver, en estos objetivos previos, en dónde estamos fallando para precisamente evitarlos en el tiempo de una entrega de un trabajo final” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

El informante M2 considera que “estamos en una dependencia, la cual debe ser totalmente transparente y no transversal hacia los problemas de un partido o alguna persona con un interés específico” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Esto da cabida a la lógica de la pertinencia de M2 con respecto a lo que él espera del personal operativo a su cargo, “no quiero que emulen, quiero que vengán a realizar una actividad, por la cual se les está retribuyendo, pero que lo hagan con decoro, con ímpetu, con honor y principalmente con el mayor amor posible” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Pero hablar de burocracia, no sólo implica el reconocimiento a la autoridad y el cumplimiento de las reglas, también involucra la especialización de los actores; y, en este sentido, se le preguntó a M2 si consideraba a su personal especializado, sobre

todo, porque en su área de trabajo requiere que tengan una carrera profesional y respondió:

Es allá donde vamos, estoy solicitando cursos que permitan a ellos estar a la vanguardia en sus actividades diarias, en sus actividades cotidianas y cuando no los obtengo, se los doy, con la intención de que ellos estén siempre, siempre en lo más actualizados posibles. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

Lo anterior, abre paso a abordar la categoría de la evaluación del desempeño y cómo fue operada por M2, quien le dijo a su personal: “ésta es la Cédula de Evaluación, conócela, tú sé sincero y evalúate, quiero que tú me digas, cómo te ves en el trabajo, para que yo pueda decir en qué fallas, en qué sí estás bien y en qué puedes crecer” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

El modo de aplicar la evaluación del desempeño fue el siguiente:

Uno por uno, ellos llegaban con su propuesta y ahí mismo yo les decía, esto sí, en esto no, porque te veo un poco deficiente en esto, en esto, en esto, la siguiente pregunta tampoco estoy de acuerdo, porque me he dado cuenta que te falta liderazgo, te falta trabajo en equipo, te falta... todas y cada una de las observaciones, se les hizo a cada uno de ellos y se los dije al final, esto no es una crítica, si, esta es una evaluación, una evaluación puede ser de dos rubros, positiva o negativa, no la tomes ni una ni otra, más sí, quédate con la crítica constructiva que te hago, para que tú mismo, ya que te autoevaluaste y ya que hoy conoces tus virtudes y tus desvirtudes, no deficiencias, desvirtudes actúes esas desvirtudes, para que puedas crecer, pero fue de forma directa, cara a cara. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

En cuanto a los insumos, M2 considera que “el equipo informático que hoy operamos es un retroceso” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018), pues en su anterior empleo en Veracruz, manejaban equipos con tecnología de punta, desde su secretaria hasta su jefe.

En este mismo sentido, M2 compartió que en su área “los tres proyectos han sido premiados, uno fue premiado económicamente y los otros dos proyectos con 10 días” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Otra categoría encontrada en el discurso del informante M2 es la de poder, cuando M2 se refirió a las decisiones de su superior jerárquico dijo:

Siempre son consensadas, siempre antes de tomar una decisión pone, él analiza la situación, la lleva la mesa y una vez estando en la mesa, reúne a su equipo de trabajo, a los dos subdirectores, a los jefes de departamento, para poder tomar una decisión y generar rubros con directrices claras hacia el objetivo que se tenga. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

En cuanto al rol de mando de M2 expresa que derivado a los acontecimientos del sismo del 19 de septiembre de 2017, al inicio de su gestión lo veían como el jefe, pero después, como un amigo y a su vez, la actitud de “hermandad” hace que todos se apoyen de forma incondicional (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Según la percepción de M2, los actores de la DGA deben continuar “trabajando como hasta hoy y que se partan el alma por, por llegar a los objetivos que tenemos planeados” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Para describir la DGA como sistema, M2 expresó:

Somos un mecanismo desconcentrado, quizá un poco autónoma, podemos adquirir nuestras propias, nuestros propios insumos, nuestro propio material, pero a la vez trabajamos en línea precisa y en línea directa con el Administrador Federal, para que, a su vez, él logre los objetivos a nivel Ciudad de México en el rubro Federal ante la Secretaría de Educación Pública. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

El sistema se configura entre otras cosas, por las prácticas y las percepciones de los actores ante determinadas acciones que surgen de los roles de otros, M2 comparte la experiencia que vivió posterior al sismo del 19 de septiembre de 2017:

Los sindicatos se vuelven una piedrita abajo del pie, lo que sí me quedó perfectamente claro, después del sismo es, de que con pocos hacemos más ruido, que con muchos emulamos trabajar, con esto quiero que se entienda de que, sí demostramos desde el sismo hasta la última quincena, la número 24 del año del 2017, sin temor a equivocarme puedo decir, que la mitad de toda la plantilla de la Administración Federal, realizó sin temor a equivocarme lo que no se hacía con la plantilla en su totalidad. (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018)

En este mismo tenor y según la opinión de M2, los operativos son más numerosos que los directivos y por tanto, los operativos deberían buscar ser más preparados como sus jefes y ver “cómo lo hizo, en qué momento lo hizo, porqué lo hizo y decir por qué no estar en el mismo tenor para poder trabajar y evolucionar y hacer que esto sea mejor”, aunque también advierte su postura sobre “porqué siempre estar esperando que una persona, llámese sindicato, llámese amigo porque se lleva bien con el jefe, sea el intermediario para poder crecer, en cuestión operativa” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Como ya he abordado antes, la categoría de camarilla, un tanto difícil de observar, se halló en el discurso de M2 cuando se le preguntó sobre su ingreso a la DGA, en el cual asentó que el Lic. Uladimir lo invitó a colaborar con él en su equipo de trabajo, pues “hay un caos aquí, necesito que se pongan directrices, necesito que todo lo negativo que se tiene hoy de la Dirección de Informática, podríamos decir que fue, no una encomienda, sino una propuesta, una propuesta para ser mejores” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

Sin embargo, aclaró M2 que “no he encontrado alguna situación de privilegios, para un partido o para otro, o con alguna persona en especial” (VS, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

En la Figura 11, se observa la nube de palabras con mayor registro del caso 4, lo que permite observar que el discurso del informante M2 está muy relacionado con la palabra persona, personas o personal, lo que permite inferir que dirigir el trabajo en equipo es su fortaleza y se traduce en un nosotros.



Según esta representación, el discurso del informante M2 está muy vinculado a la idea de la evaluación como pieza fundamental para dirigir un sistema federal y monitorear las actividades, así como la noción del tiempo y los objetivos en común.

Es evidente que la palabra Veracruz aparezca con mucha frecuencia, ya que M2 compartió su historia laboral en este estado que le permitió conocer a la persona que le dio la oportunidad de prestar sus servicios en la DGA.

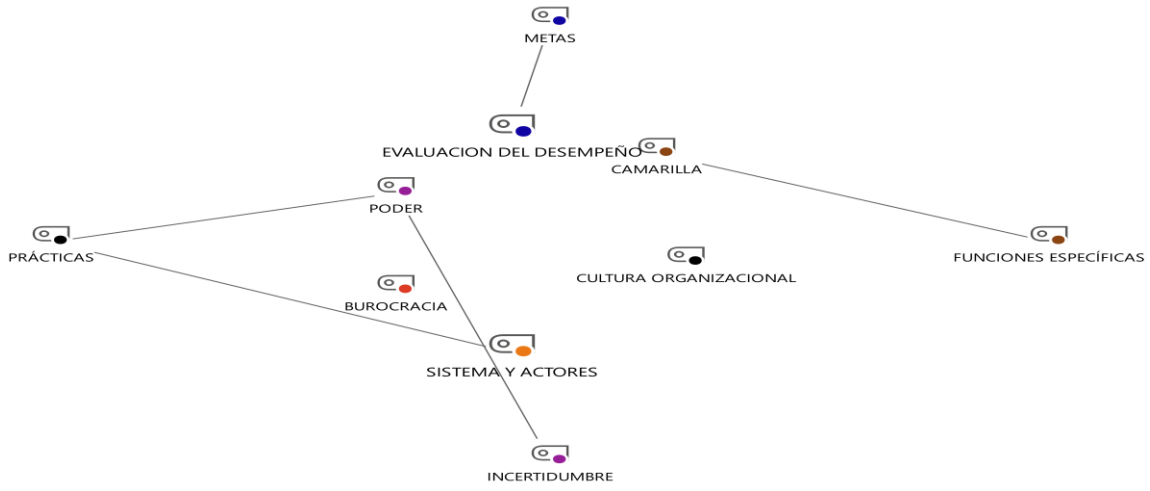
Figura 11  
Nube de palabras del caso 4



Fuente: Extraída desde MAXQDA®

La Figura 12 representa las relaciones entre las categorías y sus variables del caso 4, en donde se observa que la evaluación del desempeño está enfocada a las metas de cada área; por otro lado, el sistema se configura por las prácticas emanadas de la incertidumbre que el poder ejerce; y, la camarilla tiene funciones específicas.

Figura 12  
**Modelo de código-coocurrencia del caso 4**

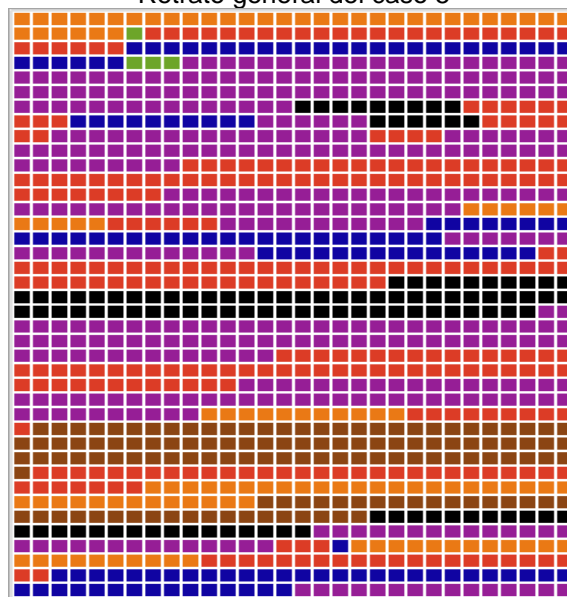


Fuente: Extraído desde MAXQDA®

**Entrevista a operativo de base con responsabilidad (Caso 5)**

En la Figura 13 se observa que el documento muestra tendencias significativas hacia los indicadores correspondientes al *poder* con el 34.92% y *burocracia* con el 24.58%. Los indicadores de *evaluación del desempeño* con el 10.83%, *camarilla* con el 10.50%, *el actores y sistema* con 9.67% y la *cultura organizacional* con el 9.17%.

Figura 13  
 Retrato general del caso 5



Fuente: Extraído desde MAXQDA®

El informante O2 es clave por ser operativo con personal a su cargo, con responsabilidad y ostentar la compatibilidad de una plaza docente adicional a su plaza administrativa, con 27 años de antigüedad. Debido a su trayectoria laboral ha tenido la oportunidad de conocer las redes de trabajo y personales de algunas autoridades de la institución.

Con relación a la categoría de poder, en la variable de la lógica de la pertinencia, O2 tiene la creencia de que su jefe espera que “aplique mi trabajo con el menor error posible” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

En esta misma lógica, O2 considera que el personal a su cargo o compañeros de trabajo como suele referirse a ellos:

Yo veo que se apoyan y me, me piden mi opinión, que haría yo y ellos lo hacen, no es que yo les diga lo que tengan que hacer, pero si noto mucho que: “oye, cómo ves esto, cómo lo, qué hago”, ¿qué esperan de mí? Pues yo creo que ese apoyo, el sacarlos de esa duda, el decirles puedes hacer esto, esa opción de cómo puedes hacer algo, el que tomen una iniciativa. (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018)

Con relación a sus funciones, O2 considera que tiene el poder para ciertas cosas:

Si, en cuanto a cómo realizar mi trabajo, en cuanto a dar soluciones a los pagadores, a los niveles educativos que van con alguna problemática, normal y actualmente, me siguen hablando cómo pueden solucionar algún problema y me atrevo y a la fecha te puedo decir que sigo tomando las decisiones. (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018)

Lo anterior, en contraste, explica la creencia de su jefe y la percepción que O2 tiene respecto al reconocimiento a la autoridad porque “el jefe actual ha sido negativo, porque cree que lo voy a sobrepasar o que me lo estoy saltando, trae esa mentalidad a mi gusto negativa, porque piensa que lo estoy haciendo a un lado” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

Por ende, O2 expresa que: “Yo le he pedido alguna solución y no me la da; y afortunadamente con la experiencia que tengo yo, puedo tomar esa decisión” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018); lo que, trasladado a una situación específica, O2 consulta a su superior jerárquico inmediato lo qué hacer sin respuesta favorable y ejerce su poder -que sus funciones le permiten- para evitar ciertos pasos de un trámite burocrático para agilizar el pago a un beneficiario.

Como afirma O2, con relación a las decisiones que su jefe pueda tomar, “hay un poco de abuso, si, si hay un poco de abuso, que me tengo que mantener al margen, porque no quiero problemas de verdad, no quiero enfrentar ni provocar más problemas” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

Para O2, su jefe necesita “un curso de liderazgo, saber ser jefe, saber lo que te está pidiendo, ajá, o sea, no creo que nada más sea llegar a sentarte a dar órdenes, tienes que saber por qué” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

Dentro de las funciones que O2 realiza están relacionadas con el pago de los profesores, específicamente a los bloqueos, es decir, “cuando a un maestro o un trabajador de la SEP, no le corresponde el pago por alguna incidencia, algún problema, [su] trabajo es ese, bloquearles el pago evitando que ese pago caiga la cuenta del trabajador” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

La variable de intercambios se observa en el discurso de O2 cuando se refiere a:

Esta persona está trabajando, está cumpliendo y de repente cuando esa persona no iba o me decía, necesito faltar el día, ah pues adelante, vete, no hay ningún problema, no tienes nada pendiente, no tienes nada urgente, no hay ningún problema por mi parte y se le autorizaba su incidencia. (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018)

El retrato general de este caso muestra la categoría de burocracia en segundo lugar de aparición, sin embargo, lo que se manifiesta del discurso de O2 también es parte de la categoría de poder, cuando se refiere a que los “jefes que llegan como nuevos, no conocen su trabajo y te califican, o sea, no saben ni siquiera como trabajan. Un jefe te debe de conocer por tu trabajo, no por lo que le digan los demás” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

En cuanto a que, si las normas son suficientes, O2 considera que “es suficiente, para qué queremos más, tantas normas, es suficiente, aquí el punto es que no las acatan como debe de ser” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

Con respecto a la comunicación entre las áreas involucradas con sus funciones, O2 considera que dicha relación, le ha permitido “como operativo [de darse] cuenta de muchas más cosas, donde sabes qué límites tiene tu trabajo, que otras áreas, que otras cosas puedes tener para mejorarlo” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018), dichas áreas son las direcciones de Informática y Empleo, de forma directa y más indirecta con el área de Recursos Financieros.

Como información adicional observada en lo que opina O2 con respecto a cómo es la ejecución de las funciones de la dirección a la que pertenece, así también lo que espera como personal operativo de sus autoridades, se halló lo siguiente:

Sentarse a hablar con su personal, qué es lo que está pasando, mira, acaba de llegar un director, pregúntame si se ha atrevido a decirte: “A ver ven, qué llevas tú, por qué lo llevas, cuáles son los problemas que tienes para sacar su trabajo adelante, qué necesitas para mejorar tu trabajo”. No, la verdad no, no se ha sentado ni siquiera a ver qué es lo que tú haces, al contrario, me está perjudicando en mi trabajo, porque ahora, ni la correspondencia que llega un día, me la pasan a otro día en la tarde, y para mí, ya fue un día perdido; en donde la correspondencia se está calentando en su escritorio, para qué, no sé; a mí me argumentaron que porque la quiere ver, yo me pregunto qué le ve, qué le ve a un oficio que dice lo mismo diario, diario, diario, diario, diario, diario, qué le ve, me está atrasando en mi trabajo, me está perjudicando. (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018)

En los diálogos previos a la entrevista, O2 expresa en reiteradas ocasiones e incluso durante la misma que, las redes de trabajo de la DGA no son necesarias para que el trabajo salga adelante, ya que “tuvimos la oportunidad de trabajar sin director y el trabajo salía como a la fecha, o sea no necesitamos que haya alguien atrás para sacar nuestra chamba, seguíamos con el compromiso que siempre hemos tenido” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

Con respecto a la variable de personal experto, O2 no se considera especializado y que lo que requiere para lograr serlo es capacitación y apoyo en brindarle las herramientas que necesita para el cumplimiento de sus funciones:

Mi base de datos porque no está actualizada y yo para sacar mi trabajo necesito que una base de datos esté actualizada, no hay personal capaz, para poder hacer un programa y mejorar esa situación, a pesar de que tenemos ingenieros y uno de ellos, es mi jefe. (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018)

En materia de la categoría de la evaluación del desempeño, O2 compartió su vivencia con respecto a la Cédula de evaluación y la forma en que se le aplicó. Su jefe le dijo “Llénala, me la pasas y la firmo; así es como se está manejando, por eso te digo ¿tú crees que nos va eso?, no nos interesa la verdad” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

Por otro lado, O2 considera que la evaluación del desempeño “no sirve para nada, pero a mí, conforme yo lo veo que lo manejaron; tú la llenas, ellos firman como quieren y los ganones son otros” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

En este sentido, O2 se refiere a que con la Cédula de evaluación se obtiene una calificación, pero las propuestas de las personas beneficiadas ya están en la mesa de la máxima autoridad.

La capacitación que O2 ha recibido son cursos básicos de Word y Excel, pero para cumplir con sus funciones, no sólo basta el compromiso, también requiere como expresa:

Necesito más porque en mi trabajo o las soluciones que tengo que dar, no nada más requieren el bloqueo, necesito conocer por ejemplo: hay maestros que no cobran, pero no porque están bloqueados, sino porque sus plazas tuvieron algún movimiento; yo para poderles explicar eso, necesito conocer por ejemplo el SIAPSEP, por qué la plaza, qué motivos, por qué se ha dado de baja con este motivo, qué fue lo que pasó, siento que, hasta ahí, hasta ahí llegamos nada más con el bloqueo, un poquito de lo que has podido aprender

y hasta ahí nada más. Pero sería bueno que te involucraran completamente en todo el proceso, para que tú puedas dar mejores soluciones. (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018)

Otro aspecto de la evaluación del desempeño son los insumos, que tampoco cubren las necesidades de O2 porque desde el año 2008, sigue manejando el mismo programa para aplicar los bloqueos, a pesar de que su jefe es ingeniero y podría facilitar estas soluciones de las que el informante quiere aplicar a su trabajo y en beneficio de los usuarios.

La categoría de camarilla ha sido hallada en el discurso del informante O2, sin embargo, como se refiere a aquellos compañeros de nivel operativo, para fines del análisis de la investigación, la ubico en la variable de lealtad a la autoridad y el hallazgo fue el siguiente: “barberos, obviamente me queda claro que cada quien tiene que luchar por sus intereses y mejorar su trabajo; es gente que trabaja, que tiene ciertos privilegios, claro está, pero finalmente saca su chamba” (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018).

Las camarillas o redes de trabajo de la DGA, según observa O2:

El Lic. Joaquín se quedó por Retana, Edgar está por Madrigal, ya no está Madrigal, pero sigue estando Edgar; el Director [de Pagos] viene por Alejandra, la contadora está ahí por Madrigal también, entonces, hay de varios, pero bueno finalmente, su relación... pues lealtad no te puedo decir, no puedo decir que sea lealtad. (RH, comunicación personal, 16 de enero de 2018)

Como ya he referido con antelación, el sistema de la DGA se nutre de las prácticas y dichas acciones colectivas, definen o caracterizan el Clima Laboral de la institución, permeando las creencias de sus actores y permitiéndoles tener opiniones muy particulares, como la de O2:

No estoy de acuerdo [que la] gente, en lugar de que empiece desde abajo como nosotros, con una plaza pequeña, y que sepan conocer a la Dirección General desde abajo, es gente que está ocupando buenas plazas y gente que

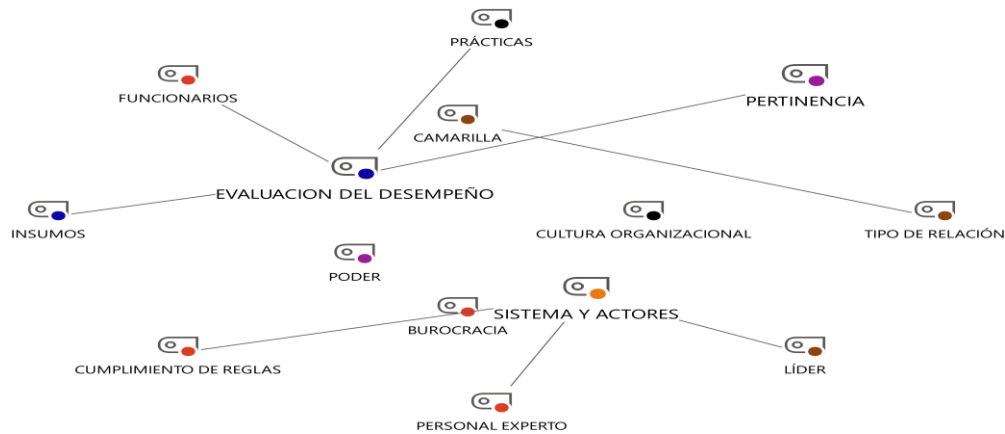




La Figura 15 muestra las relaciones entre las categorías y sus variables del caso 5, en donde se observa que la evaluación del desempeño tiene mucha relación con la lógica de la pertinencia que emana de los funcionarios, aunque de manera aislada aparece la categoría de camarilla, aparece muy cerca y está definida por el tipo de relación. Cabe señalar que las prácticas y los insumos son determinantes para su definición en el discurso del informante O2.

Por otro lado, se observa que la categoría de actores y sistema incluye la burocracia desde el cumplimiento de las reglas y el liderazgo; salta a la vista la variable personal experto, pues deviene de la categoría de burocracia, lo que induce a reflexionar por qué las categorías de poder y cultura organizacional se concentran en medio de esta unidad de relaciones, sin tener correlación directa.

Figura 15  
Modelo de código-coocurrencia del caso 5

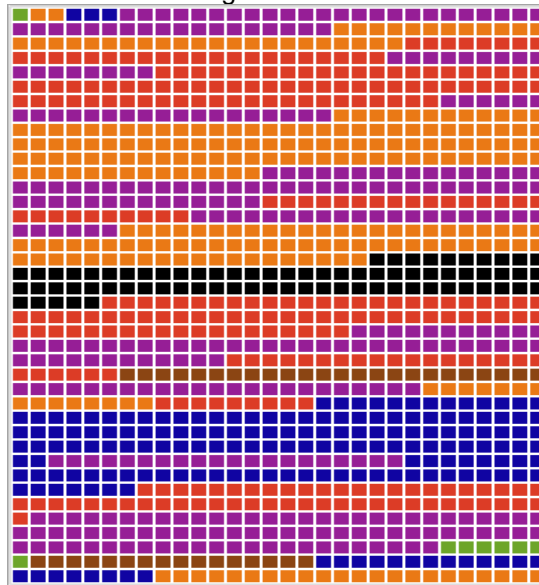


Fuente: Extraído desde MAXQDA®

### Entrevista a operativo de base con responsabilidad (Caso 6)

En la Figura 16 se observa que el documento muestra tendencias significativas hacia los indicadores correspondientes al *poder* con el 29%, la *burocracia* con el 24.33%, actores y sistema con 21.92% y la *evaluación del desempeño* con el 14.50%. Los indicadores de *cultura organizacional* con el 6.25% y *camarilla* con el 3.33%.

Figura 16  
Retrato general del caso 6



Fuente: Extraído desde MAXQDA®

El informante O3 es clave debido a ser personal operativo con personal a su cargo sin ostentar la plaza o puesto. Asimismo, su antigüedad de 40 años de servicio permite observar un panorama más amplio sobre las prácticas en la DGA.

La categoría de poder, según el discurso del informante O3 se observa cuando expresa que derivado de la ausencia de los trabajadores por los hechos ocurridos el sismo del 19 de septiembre de 2017, “el sindicato exigió a las autoridades que se oficializara la reanudación de todos los compañeros a partir del 11 de diciembre de 2017, lo cual sólo se manifestó con 250 personas más que se presentaron a laborar” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

Sin embargo, según O3, esto no era necesario porque con los “pocos que había” (200 personas aproximadamente) salían los procesos, además que el edificio no estaba en condiciones óptimas ni tiene material suficiente para recibir toda la plantilla (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

Con relación a su rol como encargado de su área, O3 considera que el trabajo en equipo les permite cumplir con los objetivos encomendados, además de estar en un ambiente de cordialidad (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018). Al respecto, O3 toma decisiones en ausencia de su jefe para continuar con los procesos.

Otro aspecto que describe esta categoría es la lógica de la pertinencia, la cual se expresa en la creencia del informante O3 de que no hay “nada de arbitrario ni faltas de respeto, son momentos que, por estrés, por la premura, a lo mejor, nos enojamos un momento y ya, de verdad no pasa de ahí” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

En cuanto a esta misma variable, según el rol del informante, se observa que O3 cree que los compañeros a su cargo “[la] ven como compañera y se sienten en confianza, porque saben que, si hay un problema, yo les ayudo; que se equivocan, no se preocupen; no hay un documento, ahorita lo buscamos; buscamos soluciones” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

Con respecto a los intercambios, O3 expresa que “no me niegan los permisos, cuando es *Empleado del mes* me ponen, me dan vales de comida si me quedo, cuando me quedo tiempo extra, nos pueden pagar, pero yo prefiero que me lo paguen con tiempo” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

Con relación a la toma de decisiones (poder) de su jefe, el informante O3 compartió que:

Por lo menos dentro de su área sí, ya afuera tenía que platicar con su jefe directo, él decidía cómo se trabajaba y la organización, él era el responsable de que saliera el trabajo y de que se entregara a tiempo y de que no hubiera problemas. Lo que pasa es que él tenía plazas de horas y no podía entrar en el Organigrama, había documentos que no firmaba, lo firmaba el jefe directo, su jefe directo. (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018)

En la categoría de burocracia, en la variable del cumplimiento de reglas, se le preguntó a O3 si le habían pedido alguna vez hacer algo fuera de la norma, esto fue lo que respondió:

No, a mí nunca, en caso de que sea así, lo hacía él, él se dedicaba a hacerlo, o solamente que urgiera alguno así, pues sí lo hacía yo, pero no, en realidad, los especiales siempre los jefes los hacen, normalmente, las autoridades mayores. (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018)

En este sentido, “los especiales” son aquellas constancias de nombramiento que favorecen a ciertas personas y para evitar que se divulgue la información, ya sean los superiores jerárquicos o el jefe de O3 son quienes realizan los procesos de forma confidencial.

Aunque O3 dijo en un primer momento que nunca había hecho cosas fuera de la norma, en otra parte de la entrevista dijo:

De repente, llegaba y decía, captúrame este documento y era la segunda copia de los documentos, ya ves que viene original, primera copia y segunda, no era el original, esos sí los llegué a hacer, pero dije bueno, está la firma del maestro, la rúbrica y yo llegué a trabajar esos, es lo único. El chiste era mandar a Pagos, yo le mandaba ese, pero sí venía con las firmas, pero no era el original, donde firmaban los meros meros y la primera copia era facsímil, pero venía la firma del maestro, eso sí.

Lo anterior, permite recordar que el informante del caso 2 dijo lo que sucedía con esos documentos. Cabe señalar que el proceso ocurre primero en el área a la que pertenece O1 por lo que el área de O3 no le consta la autenticidad de la firma de los maestros.

En la variable de personal experto, O3 considera que lo es, debido a su experiencia, pues tiene 25 años de colaborar en su área actual.

En la categoría de actores y sistema, se plasma la siguiente vivencia del informante O3, como ejemplo de que, a diferencia de las prácticas de las autoridades, los operativos pueden dar muestras de acción según sus valores y compromiso:

A pesar de que me quitaron mi plaza y que ya no me promovieron, vieras que yo, a pesar de eso, sigo haciendo mi trabajo con gusto, no por eso dije: Ah, pues ya no me pagan, pues ya no hago nada...mis funciones son mayores a lo que gano, pero yo seguí igual. (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018)

En este mismo sentido, O3 considera que para que el sistema funcione se requiere “planear, luego de esa planeación, organizar y ejecutar; pero para todo eso, se necesita comunicación, un buen líder o administrador, que sepa dirigir, con eso, todo sale bien” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

Una práctica muy común en el sistema de la DGA es el reclutamiento que, en el caso de O3 fue contratado por recomendación.

Dentro del sistema de la DGA, otra práctica es la evaluación del desempeño, la cual según O3 “es una calificación que en cierta forma se da anual, yo digo que sí es buena; sí ayuda, ya ves que hay un estímulo anual, ayuda para el estímulo anual” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

La experiencia personal de O3 con la evaluación del desempeño consistió en:

En lo personal bien, la llenó mi jefe superior Javier, la pasa a su superior, su jefe directo, por la firma, porque viene el nombre de las autoridades que deben de firmar, pero el que da el visto bueno, es mi jefe directo, porque es el que nos conoce. (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018)

Con respecto a la variable de capacitación, O3 opina que “en mi área si nos motivan, aquí el problema es que la gente no quiere ir a los cursos o también hay otro problema que, cuando hay mucha carga de trabajo, a veces, no nos dejan ir a todos” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

Otro aspecto importante de la evaluación del desempeño es que la calificación que se asiente en la Cédula no determina el premio, según O3:

Nos rolan, hay que darle oportunidad a los demás compañeros, pero sí me ha tocado. No se permite dos años seguidos, te digo hay que darle pase a otro compañero. Él me califica así bien, pero la otra mesa que corresponde es la que decide. (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018)

En este sentido, el primer filtro que es el jefe directo, propone qué Cédula se va al área correspondiente para que el área de Personal en presencia de los representantes sindicales, decidan dar el premio.

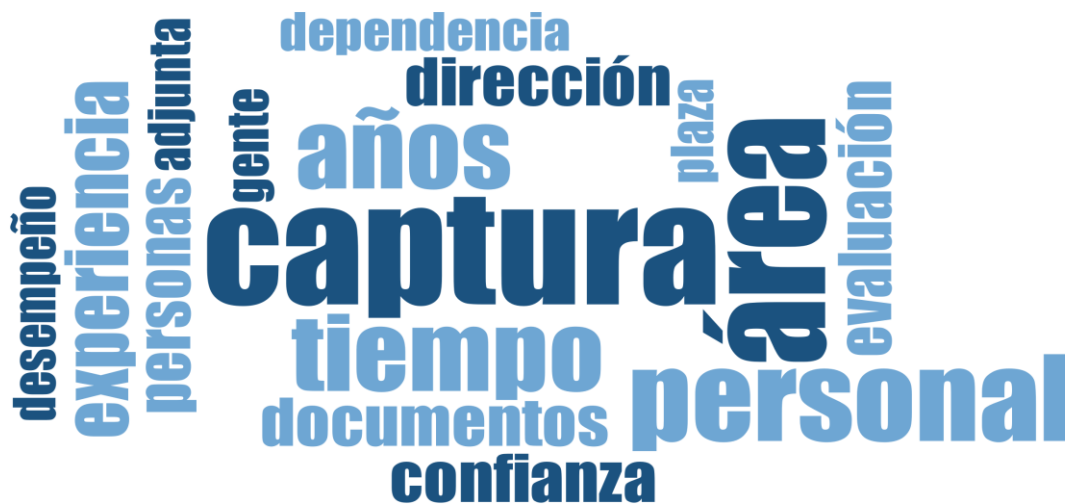
En la categoría de camarillas, se encontró en el discurso de O3 que “todos ellos vienen de la Adjunta, si, Joaquín la puso, a la vez ella puso a los otros, mi subdirectora da cuentas a la directora, la directora a la adjunta, solamente entre ellas, pero ahí no nos damos cuenta” (NC, comunicación personal, 18 de enero de 2018).

Esto da cuenta que esta categoría es difícil de observarse, sin embargo, las variables de lealtad a la autoridad o equipos de trabajo permiten deducir que las líneas jerárquicas pertenecen a un mismo líder, líder que no sólo está en la DGA.

La Figura 17 representa la nube de palabras con mayor registro del caso 6, lo que permite observar que el discurso del informante O3 está muy relacionado con las vivencias en su área laboral como principal contexto, las cuales se nutren de las relaciones con el personal a través del tiempo (experiencia).

Según esta imagen, el discurso del informante O3 da especial peso de importancia a los documentos que en su área manejan con relación a la confianza, la palabra desempeño aparece con mayor frecuencia que evaluación.

Figura 17  
Nube de palabras del caso 6



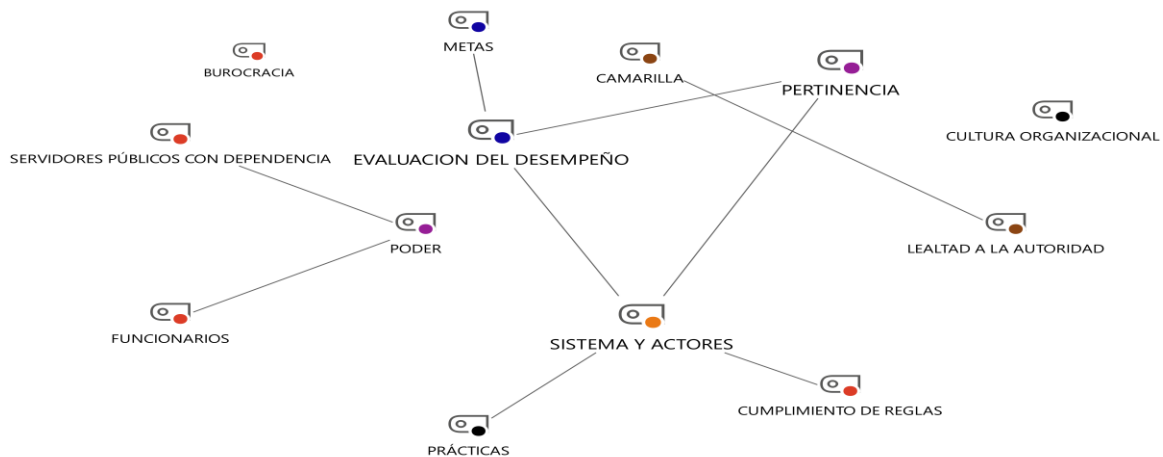
Fuente: Extraída desde MAXQDA®

La Figura 18 muestra las relaciones entre las categorías y sus variables del caso 6, en donde se observa que la categoría de sistemas y actores tiene estrecha relación con las prácticas, el cumplimiento de reglas y la evaluación del desempeño; ésta última se relaciona con la lógica de pertinencia y metas.

Asimismo, se observa que de manera aislada aparece la categoría de poder relacionada con servidores públicos con dependencia y funcionarios, ambas variables de la categoría de burocracia, la cual aparece aislada, de igual manera que la de cultura organizacional. Por otro lado, se observa que la categoría de camarilla deriva la lealtad a la autoridad.

Figura 18

### Modelo de código-coocurrencia del caso 6



Fuente: Extraído desde MAXQDA®

Como elemento adicional, la siguiente Figura muestra la nube general de palabras de los seis casos. Se observa que la palabra personal es la que aparece con mayor frecuencia.

Por otro lado, aparecen las palabras años de trabajar en una institución federal, lo que se traduce en experiencia, las funciones en la DGA son orientadas a la obtención de resultados, los procesos incluyen manejo de documentos para la generación de nómina y brindar un servicio en el sector educativo.

El poder tiene relación con los jefes y el sindicato, que les permite llevar a cabo acuerdos. La evaluación es más frecuente que desempeño, lo que arroja que perfil operativo aparezca con menor repetición.





- Manual de Organización de la DGA (MODGA).
- Norma para el Sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo.
- Organigrama oficial de la DGA.
- Profesiograma elaborado por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, dependiente de la Dirección General de Personal.
- Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la SEP.

El Catálogo Institucional de puestos contiene siete grupos o tipos de puestos: Administrativo, de comunicaciones, profesional, de servicios, técnico, educación y confianza (CIP, 2017).

El CIP es el documento oficial que contiene los salarios por puestos aplicables al personal de base y de confianza de la AEFCM, se contabilizaron 80, en la Plantilla del personal de la DGA se observaron 42, de los cuales se ubicaron los que ostentan los informantes clave, siendo los más representativos del personal operativo los siguientes:

Tabla 8  
Puestos del personal operativo de la DGA 2017

<b>Puestos</b>	
1) Administrativo especializado	2) Técnico en imprenta
3) Analista administrativo	4) Oficial de mantenimiento mecánico
5) Chofer	6) Técnico medio
7) Controlador administrativo escolar	8) Oficial técnico en radio y tv
9) Coordinador de técnicos en computación	10) Especialista técnico
11) Jefe de oficina	12) Operador de equipo
13) Especialista en sistemas de educación	14) Promotor
15) Médico	16) Trabajo social
17) Oficial de servicios y mantenimiento	18) Analista de sistemas macrocomputacionales
19) Secretaria de apoyo	20) Técnico medio en imprenta
21) Secretaria de apoyo "c"	22) Técnico bibliotecario
23) Analista programador "b"	24) Jefe de oficina
25) Programador especializado	26) Profesional en análisis especializado
27) Coordinador de profesionales dictaminadores	28) Profesional dictaminador de fondos y valores
29) Coordinador de profesionales en análisis y dictaminación	30) Profesional en análisis y dictaminación especializada

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 31) Secretarías ejecutivas "a- d"   | 32) Investigador especializado              |
| 33) Analista administrativo         | 34) Técnico responsable de fondos y valores |
| 35) Especialista en teleinformática | 36) Especialista técnico                    |
| 37) Técnico especializado           | 38) Técnico superior                        |

Elaboración propia a partir de la Plantilla de Personal de la DGA 2017

La Convocatoria para la selección de candidatos a estímulos y recompensas por el desempeño de los servidores públicos de nivel operativo de la AFSEDF 2017, especifica el personal que puede concursar para ser acreedor a una recompensa económica por el buen desempeño de sus funciones.

Al respecto, dicho documento en el apartado de Bases de los participantes, la primera dice a la letra:

Podrán participar como candidatos a obtener los estímulos y recompensas a que se refiere esta Convocatoria, el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de puestos, comprendido en los niveles del 21 al 27 ZF del Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal, y el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de los Modelos de Educación Media Superior y Superior de los niveles del 1 al 15 de sus respectivos tabuladores de sueldos.

Se excluye de la presente Convocatoria, al personal Docente de Educación Inicial, Básica, Especial, Superior; Mando, personal eventual y Prestadores de Servicios Profesionales por Honorarios. (SEP, 2017, p. 2)

En este sentido, se confirma los que los informantes clave conocen que la Cédula de la Evaluación del desempeño es aplicable al personal operativo de la DGA. Asimismo, en la base segunda a la letra dice:

Estímulos y recompensas, otorgan al personal que se ha distinguido por la calificación al obtenida en la evaluación del desempeño en el periodo que comprende del 1º. Julio de 2016 al 30 junio de 2017, en conformidad a lo establecido en el artículo 92 de la ley en premios, Estímulos y recompensas civiles, en la realización de alguna de las siguientes acciones:

- 1) Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- 2) Aportaciones destacadas en actividades relativas al programa de reforma administrativa.
- 3) Elaboración de estudios e iniciativa que aporten notorios beneficios mejoramiento de la Administración Pública en general.
- 4) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de técnicas jurídicas.
- 5) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de financiamiento de proyectos o programas
- 6) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de sistemas de consumo, de mantenimiento de equipos, de aprovechamiento máximo de los recursos humanos y materiales y otras aportaciones análogas.
- 7) Estudios y labores de exploración, descubrimiento, invención o creación en los campos técnico o científico que redunden en notorios beneficios para la Administración Pública o para la Nación. (SEP, 2017, p. 2)

Con relación a la Cédula de evaluación del desempeño del personal de nivel operativo, este documento en su apartado titulado *Procedimiento para el otorgamiento del Estímulo y Recompensa* en la octava base a la letra dice:

La calificación del personal se obtendrá mediante la aplicación de la “Cédula de Evaluación del Desempeño”, contenida en la metodología, siendo los jefes inmediatos los responsables de practicar la evaluación; en la misma deberán asentarse las firmas autógrafas del evaluador, el jefe inmediato del evaluador y del personal evaluado, la cual deberá coincidir con la credencial oficial y la cédula de referencia, así como sello de la Unidad Administrativa o el Nivel Educativo correspondiente, la falta de alguno de estos requisitos será motivo de improcedencia. (SEP, 2017, p. 4)

Según SEP (2017) en el documento referido, *Estímulo* es “el reconocimiento que recibe el personal que resulte seleccionado con base en el dictamen emitido por el Comité de Evaluación y consiste en diez días consecutivos de vacaciones extraordinarias” (p. 3).

Por otro lado, la *Recompensa* según SEP (2017), es:

El reconocimiento en numerario y diploma de reconocimiento, que se otorga al personal que resulte acreedor, con base en el dictamen emitido por la Comisión Evaluadora y consiste en \$11, 346.53 (ONCE MIL TRESCIENTOS CUARENTA Y SEIS PESOS 53/100 M.N.), de conformidad a lo autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante oficio 307-A-0973 de fecha 5 de abril de 2017. (SEP, 2017, p. 4)

Al respecto, los estímulos según SEP (2017) se otorgan al personal que haya obtenido el indicador de calificación *Muy bueno* y el criterio es que por cada 50 trabajadores se otorgue un máximo de 3. Con base en esto, DGA puede premiar a 39 de sus trabajadores con estímulos o recompensa, sin omitir incluir la documentación probatoria de las evaluaciones del desempeño.

El Comité de Evaluación se integra según SEP (2017) por:

- a) El Director General de la Unidad Administrativa o el Titular del Nivel Educativo, quien lo presidirá y tendrá voto de calidad.
- b) Un representante de la Unidad Administrativa o Nivel Educativo, como responsable de las funciones de programación, organización y presupuestación.
- c) Un representante designado por la Comisión Evaluadora.
- d) El Titular del Área de Personal, quien fungirá como Secretario Técnico.
- e) Un representante de la Sección 11 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. (SEP, 2017, p. 6)

En la DGA, según el informante clave S1, sí se conforma el Comité Evaluador como lo señala la convocatoria, sin embargo, se observa que el problema, no se circunda en el cumplimiento de la norma, sino en la aplicación de la evaluación del desempeño que en ocasiones es sujeta a intercambios y discrecionalidad, erosionando el interés del PAAE a considerar dicho instrumento, la forma de conocer sus áreas de logro y oportunidad para conseguir los objetivos de la institución mediante sus funciones.

En este tenor, recordemos que el informante O3 mencionó que rolan a los compañeros cada dos años para que les toque a todos. Esto es un ejemplo de práctica derivada de la norma, según lo que SEP (2017) asienta en su convocatoria: “No podrán obtener el estímulo aquellos candidatos que hayan sido reconocidos en los dos últimos años como mínimo” (p. 8), lo que permite deducir que la evaluación del desempeño es mero requisito documental cada determinado tiempo.

Otro ejemplo de esto es la vigésima novena base de la convocatoria que a la letra dice:

Por tratarse de una norma de observancia general en la Administración Pública Federal, la no aplicación de la “Cédula de Evaluación del Desempeño” por parte del jefe inmediato, el jefe inmediato del evaluador y en el caso de la negativa del personal operativo a ser evaluado, serán sujetos a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, así como de observación por parte del Comité de Evaluación o la Comisión Evaluadora y demás disposiciones jurídicas aplicables. (SEP, 2017, p. 11)

Esto explica que la evaluación del desempeño se aplica por ser objeto de sanción si no se realiza, lo que permite inferir y declarar que sí es un instrumento legitimador más que de formación y de información para los trabajadores de la DGA que les permita profesionalizarse en las funciones que realizan.

En la Ley del Servicio Profesional de Carrera (SPC), se observa con claridad que dicha normativa no es aplicable al personal relacionado con los gabinetes de apoyo, como lo señala en su artículo 7:

El Gabinete de Apoyo es la unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes para desempeñar un cargo o comisión en las secretarías particulares, coordinaciones de asesores, coordinaciones de comunicación social y servicios de apoyo, de cualquier nivel de conformidad con el presupuesto autorizado. (Cámara de Diputados, 2006, p. 3)

De lo anterior, los servicios de apoyo según los Lineamientos Generales para integrar y autorizar los Gabinetes de Apoyo en las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados en su numeral 2.8 que a la letra dice son:

Área conformada en exclusiva por el personal y sus mandos, que realiza las actividades administrativas, secretariales, de mensajería, servicios de comedor, de chofer y otros servicios de naturaleza análoga que, en su caso, se requieran de forma exclusiva para auxiliar a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefes o Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y sus equivalentes en el desempeño de sus funciones. (SFP, 2005, p. 1)

Por otro lado, es importante reiterar el objetivo de esta legislación, debido a que, al no contemplar al personal de apoyo adscrito a la AEFCEM, en específico, puede o no estar en amplias posibilidades de cumplirlo en su totalidad; dicha finalidad está asentada en su artículo 2 que a la letra contempla:

El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. (Cámara de Diputados, 2006, p. 1)

El Manual de Organización de la DGA es un documento que permite visualizar la distribución de las áreas que conforman la institución, así como las atribuciones de cada titular, desde Jefe de departamento hasta el Director General.

Asimismo, el Organigrama muestra las jerarquías de las áreas que permite visualizar que la dependencia ha sido diseñada para hacer algo de cierta manera y mediante ciertas rutinas. Según el Manual, la DGA se integra por: “La Dirección General, la Dirección General Adjunta de Personal en el DF [ahora llamada Dirección General Adjunta de Recursos Humanos], la Coordinación Sectorial de Administración

y Finanzas, la Dirección de Recursos Materiales y Servicios y la Coordinación Administrativa” (SEP, 2012, p. 15).

Ambos documentos dan cuenta de que su organización se caracteriza por la división vertical del trabajo por niveles de responsabilidad, la división horizontal del trabajo por funciones, la estandarización de reglas y procedimientos y el trabajo individual coordinado desde la conducción, sin omitir que muestra las relaciones entre las áreas y el tipo de información que comparten y sus repercusiones.

La misión y el objetivo general de la DGA están asentados en el Manual de Organización como sigue a continuación:

Misión: Administrar de manera eficaz, eficiente y transparente al personal, los recursos financieros, materiales y los servicios generales, de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, para contribuir a la prestación de los servicios educativos de calidad a la población de la Ciudad de México. (SEP, 2012, p. 10)

Objetivo General: Dirigir la administración general del personal, los recursos financieros, los recursos materiales y servicios para la atención de las necesidades de las Unidades Administrativas y Niveles Educativos a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. (SEP, 2012, p. 10)

Uno de los objetivos específicos de la DGA consiste en:

Impulsar el desarrollo profesional De los servidores públicos adscritos a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal a través del Servicio Profesional de Carrera, Programa de Carrera Magisterial y Programa de Carrera Administrativa, según corresponda para contribuir a una mejor prestación de los servicios educativos. (SEP, 2012, p. 11)

Dos legislaciones de interés de esta investigación que rigen de manera interna a la DGA son la Norma para el otorgamiento de estímulos por Productividad, Eficiencia y Calidad en el Desempeño a los Servidores Públicos de la Administración Pública

Federal publicada en el DOF 28-02-2001 y la Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos publicada en el DOF 02-05-2005 (SEP, 2012, p. 18).

Las atribuciones de la DGA no más importantes que las demás, pero para fines de esta indagación, sí las necesarias de mencionar están las correspondientes a los numerales 24 y 25 que consisten en “Controlar el analítico general de plazas-puestos-horas de la AFSEDF” y “Organizar y coordinar el desarrollo del Programa de Capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación” (SEP, 2012, p. 22).

Lo anterior, da por asentado que la DGA es la institución responsable de la administración y asignación de los recursos -plazas, por ejemplo- con base en la documentación comprobatoria para respaldar los trámites y cumplir con las políticas de transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, aunque en la norma (variable de la categoría de burocracia) estén estipuladas todas reglas de operación, según las entrevistas de los informantes clave, los documentos que dan soporte a las constancias de nombramiento, son alterables; las asignaciones de plazas son a discreción y por relaciones de parentesco o amistad, ya sea por parte de las autoridades de la AEFCEM o SNTE.

Para continuar con la descripción de los hallazgos de la revisión documental que permite conocer las atribuciones de las distintas áreas que conforman la DGA, el Jefe de Departamento de Desarrollo de Personal tiene por objetivo 2 el de “verificar que los mecanismos de evaluación del desempeño y estímulos se operen conforme a la normatividad” (SEP, 2012, p. 50).

Aunado a esto, su función 2 de este mismo objetivo consiste en “operar un sistema de evaluación del desempeño que permita valorar las capacidades y habilidades del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, para que los trabajadores puedan ser sujetos a promociones y ascensos” (SEP, 2012, p. 50).

Lo cual es evidente, desde el discurso de los informantes clave y los hallazgos derivados de la Encuesta de Clima Laboral 2018 que, dicho objetivo sólo se emula y la función no se observa en la realidad.

Además de esta área, la Coordinación Administrativa también es estratégica desde la observación de sus objetivos, ejemplo es el primero que consiste en “promover el



desarrollo profesional y la permanente actualización del personal de la Dirección General mediante la supervisión del Sistema de Administración de Personal” (SEP, 2012, p. 144).

Esto, según los hallazgos del análisis cuantitativo y cualitativo descritos con antelación, este objetivo no es observable en la realidad, debido a que la profesionalización del PAAE no está presente, la capacitación no es acorde a sus funciones, la evaluación del desempeño no es un instrumento que brinde información sobre habilidades, metas o áreas de oportunidad del personal y los insumos son insuficientes.

El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la SEP, dice en su Capítulo IV *De los derechos y obligaciones de los trabajadores* en sus numerales IV y V: “desempeñar el empleo en el lugar a que sean adscritos” y “desempeñar las funciones propias de su cargo con la intensidad y calidad que éste requiera” (SEP, 1946, p. 5).

Por otro lado, y solo como mención aclaratoria, el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) es aquel que realiza funciones diferentes a las actividades docentes y ostenta nombramientos en su plaza ya sea tipo de base o de confianza (SEP, 1946, p. 3).

El profesiograma muestra que el perfil mínimo de ingreso a la DGA y ocupar cualquier puesto de base o de confianza es la preparatoria o bachillerato con carrera técnica y la secundaria con carrera técnica en algunos puestos como el secretarial. Asimismo, se observan las especificaciones de las funciones de cada puesto.

Lo anterior, es de observancia constante su incumplimiento, debido a que al menos de en los informantes claves, su perfil es la secundaria.

Para concluir este capítulo, la Figura 20 muestra la nube de palabras más representativas derivadas de la revisión documental, la cual permite observar que todas legislaciones involucradas en la DGA, refieren su discurso a las reglas aplicadas a los trabajadores de apoyo y asistencia en un sistema que se apega a un catálogo de puestos, que busca el desarrollo institucional.



## Capítulo 4

### Contrastaciones de la evidencia empírica y las categorías de análisis

“La medición es imprescindible en la gestión, forma parte del proceso administrativo y es fundamental en la aplicación de la mejora continua”

Henry Fayol

En este capítulo presento la narrativa de las categorías analíticas de la investigación en contraste con los hallazgos analizados en el capítulo anterior, los cuales son el andamiaje del diálogo entre los teóricos y la evidencia empírica que ya he señalado en reiteradas ocasiones.

Las categorías de análisis se relacionan entre sí para configurar el sistema como se muestra a continuación:

Figura 21  
Matriz de relaciones de las categorías analíticas



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 La diversidad de los factores influyentes en la evaluación del desempeño

Recordemos que el concepto de burocracia según Echebarría en Longo (2008), es “algo más que una planta de recursos humanos, un aparato organizativo o un sistema de empleo. Constituye un conjunto articulado de reglas y pautas de funcionamiento [en un sistema determinado]” (Longo, 2008, p. 26).

Según las respuestas de los informantes, la burocracia de la DGA no cumple con las características de la definición del marco teórico, esto contrastado primero con la escolaridad mayoritaria que fue la secundaria y en un menor porcentaje la preparatoria o bachillerato -la cual es el mínimo de perfil académico- que se solicita para el ingreso a cualquier puesto o plaza de la institución en comento.

Segundo, el 56.2% de los encuestados no se considera experto o especializado, debido a la falta de conocimientos y capacitación sobre las funciones que desempeña. Y tercero, por el 48.9% que considera que sus jefes no tienen el conocimiento suficiente sobre el área que manejan para la toma de decisiones correctas.

Por otro lado, el 45.9% sólo reconoce a la autoridad sólo por ser su superior y el 98% se muestra a favor en que las reglas son suficientes y claras en su área de trabajo. Lo anterior, fortalece la moción de que, en cuanto a normatividad, ésta es suficiente y que el 67.4% está a favor de que se cumple, aunque el 43.9% considera que los procedimientos de operación están desactualizados.

La mayor parte del personal, el 80.6%, muestra compromiso con su trabajo y se siente feliz de trabajar en la DGA, a pesar de la falta de reconocimiento de sus logros por parte de las autoridades manifestado por el 97% de los encuestados, de que no hay oportunidades de ascenso y promoción ni el reconocimiento del esfuerzo por seguirse preparando académicamente, según la mayoría de los encuestados.

Además, que el 76.5% se siente inconforme porque la institución no desarrolla su potencial, ni promueve la cultura de la profesionalización, a pesar de que el 71.4% considera estar muy de acuerdo en que la DGA ofrece un plan de carrera para su desarrollo profesional, lo que se contradice con el 27.6% que considera que no le sirve.

Otro elemento en contra de la configuración de los recursos humanos de la DGA consiste en la falta de capacitación acorde a sus funciones tanto de operativos como de mandos, que repercuten en la opinión de los informantes ante la evaluación del desempeño.

A pesar de lo anterior, el personal operativo se adapta a las condiciones, como la afirma Arnau (2011):

La adaptabilidad se considera como la capacidad para gestionar y afrontar los cambios en un entorno laboral cambiante y debe entenderse como una

competencia del desarrollo de la carrera que permite al trabajador anticiparse proactivamente a las exigencias de su puesto de trabajo, así como a las diferentes transiciones laborales, inciertas e impredecibles, y prepararse para resolverlas eficazmente en beneficio de su desarrollo profesional. (Arnau, 2011, p. 100)

Esto permite pensar que el personal de apoyo y asistencia a la educación (PAAE) de la Dirección General de Administración (DGA), se ajusta a las situaciones que se presenten en el contexto de la institución, lo cual se ha manifestado en las respuestas ya antes descritas.

Es relevante mencionar que el ingreso a la institución no se realiza en apego a las normas de reclutamiento, por lo que se propone la profesionalización, para que se transparente este proceso de ingreso y se garantice la meritocracia y las condiciones laborales se fortalezcan.

Con relación en la participación en la mejora del clima y cultura organizacional, se observa que ni el personal operativo ni el de mando de cada área, les es pertinente y por lo tanto no se promueve dicha participación.

De lo anterior, se puede inferir que la construcción de la estructura de la burocracia de la DGA está por debajo de las características mínimas que la institución requiere para el cumplimiento de sus objetivos a menor costo, ya que el personal operativo de la dependencia no se considera personal experto y a que los jefes, desconocen los mecanismos y procedimientos técnicos de los diversos trámites que se realizan en la institución.

Las generalidades significativas que se encontraron en las respuestas de los 98 encuestados (PAAE) permiten concluir lo siguiente que ofrece el panorama general de la DGA y su evaluación del desempeño:

Con relación a la categoría de burocracia, el personal se apega a la normatividad –aunque en algunos no está actualizada- para desempeñar sus funciones, respetan a sus superiores por el rol que ocupan y conocen sus derechos, obligaciones y prestaciones. Sin embargo, no todos asentaron que observan transparencia y apego a la norma, por lo que dichas respuestas permiten inferir que existe cierta coerción para responder.

Por otro lado, la mayoría considera que necesita utilizar las TIC para el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, no tienen las habilidades para usarlas, debido a la poca capacitación que la institución ofrece, además de no ser acorde con sus necesidades laborales. Lo anterior, repercute en que el PAAE no tenga los conocimientos suficientes para considerarse experto ni a sus jefes, a pesar de contar con cierto perfil académico.

Con relación a la categoría de la evaluación del desempeño, este instrumento no arroja la información de habilidades, capacitación, metas e insumos, debido a la falta de reconocimiento del logro de objetivos del personal por parte de las autoridades, de que el reconocimiento al desempeño no opera de acuerdo a la Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de nivel operativo ni tampoco cuentan con suficiente equipo (TIC) para cumplir con sus funciones, por lo que se obvia que la capacitación no es suficiente ni acorde a lo que requiere el personal tanto laboral como profesional, sin olvidar que además de ser mínima, los jefes no les permitan asistir.

Con relación a la categoría de poder, la mayoría opina que sus jefes los trata con respeto, confianza y sin discriminación, aunque no los apoyen con algún permiso o favor personal o no respeten su horario de trabajo. Cabe señalar que en particular este concepto fue difícil identificarlo mediante este análisis cuantitativo, sin embargo, se observó que hay resistencia por parte de las autoridades de escuchar propuestas de simplificación de procesos cuando vienen del personal operativo, además de no reconocer cuando se logran los resultados esperados.

Con relación a la categoría de actores y sistema, la mayoría considera que la DGA es el mejor lugar para trabajar porque con su función permite contribuir a la sociedad, dedicar tiempo a su familia y seguirse preparando, porque ofrece plan de carrera para su desarrollo profesional, aunque la dependencia no desarrolle su potencial, no cuente con instalaciones cien por ciento seguras e higiénicas a su personal, ni promueva la cultura de la profesionalización y la participación en la mejora del Clima Laboral.

Ante la capacitación alienada de las funciones del personal operativo, la falta de apoyo de los jefes para cumplir con ésta, el nulo reconocimiento de los logros tanto personales, profesionales y laborales de los trabajadores, ellos no muestran interés en

participar en la mejora de la cultura y Clima Laboral, ni tampoco en mejorar su desempeño, por lo que la evaluación del desempeño no es considerada para los empleados, un instrumento importante para mejorar.

De lo anterior, se puede inferir que la DGA está conformada por actores poco especializados, por mandos –los que tienen perfil académico- que no tienen los conocimientos suficientes del área que están a cargo, debido a que la institución no desarrolla el potencial de sus empleados, no brinda capacitación acorde a las necesidades y objetivos de la misma, la evaluación del desempeño no refleja la información necesaria para conocer el real desempeño del personal y la falta de participación para mejorar o modificar las costumbres del sistema.

La preocupación de los ciudadanos ante la corrupción se muestra en el documento internacional de la OECD *Integridad pública, una estrategia contra la corrupción* que expresa que “la corrupción es una de las cuestiones más corrosivas de nuestro tiempo. Malgasta los recursos públicos, aumenta la desigualdad económica y social, alimenta el descontento y la polarización política y disminuye la confianza en las instituciones” (OECD, 2017, p. 1).

Para complemento de lo anterior, en las narrativas de los informantes clave y en sus respuestas de las encuestas, se observó que el ingreso a la DGA no se apega a las normas de reclutamiento, por lo que coincido con Naranjo (2018) al afirmar que:

El otorgamiento de plazas y ascensos por concurso es un avance sumamente significativo para el sistema educativo mexicano. Sus beneficios son evidentes: permite pensar en que cada vez contaremos con los mejores perfiles disponibles de quienes se quieran dedicar a la profesión docente; termina con la privatización de facto que ejercían autoridades estatales y líderes sindicales, quienes por ley se repartían a partes iguales la atribución de asignar las plazas recién creadas sin la obligación de sujetarse a criterios académicos... prohíbe que un acto de corrupción (la compra de una plaza por dinero o favores) sea necesario para ingresar. (Naranjo, 2018)

Esta declaración de Naranjo (2018) y los hallazgos de la evidencia empírica que los instrumentos arrojaron, permiten visibilizar la presencia de grupos de personas que

tienen lealtad entre sí y que ocupan puestos estratégicos, cuyos roles permean la acción colectiva en la DGA.

Asimismo, estos hallazgos permiten entrever a la Dirección General de Administración como una institución grande cuyas atribuciones son indispensables para mantener el funcionamiento adecuado del Sistema Educativo Nacional; si la institución no cumple con cabalidad sus funciones el SEN se tambalea.

El crecimiento como institución y de los servicios que ofrece se regula mediante legislaciones claras; sin embargo, pareciera que no son suficientes para lograr que su cumplimiento sea certero y no una emulación, pues se presupone que la ley está pensada para protección de los objetivos institucionales y de los sujetos que han demostrado con sus años de experiencia y funciones realizadas con el máximo esmero, que están comprometidos con la dependencia.

A continuación, presento la imagen de una tabla de la OECD (2016) que fortalece los hallazgos de esta investigación, en el que se representan las acciones que los países de América Latina y el Caribe llevan a cabo con respecto a la planificación de sus recursos humanos, se observa que el caso mexicano presenta índices bajos en sus prácticas:

**6.2. Planificación de Recursos Humanos en el sector público: Puntuación por factor, 2012-15**  
Escala de 0 a 5, donde 5 representa la mejor práctica

	Las prioridades y orientación estratégica de las organizaciones están alineadas con las previsiones de planificación del personal	Sistemas de información del personal	No existen excedentes/déficits significativos de personal por institución	Costo de la masa salarial es razonable para la economía del país	Nivel de tecnificación del personal	Políticas y prácticas de GRH son informadas por el proceso de planificación
Bolivia	1	2	1	3	1	1
Brasil	3	4	3	2	4	3
Chile	4	4	4	5	4	3
Colombia	2	3	3	3	4	2
Costa Rica	2	3	2	3	3	2
Ecuador	1	1	1	2	1	2
El Salvador	1	2	1	2	2	1
Guatemala	2	3	1	2	2	2
Honduras	1	2	1	3	1	1
México	1	3	0	1	1	1
Nicaragua	1	4	1	3	1	2
Panamá	2	3	2	2	2	2
Paraguay	2	2	1	2	1	1
Perú	1	2	1	0	2	0
República Dominicana	2	2	1	3	3	2
Uruguay	2	3	2	2	4	2

Leyenda:

0-1 Bajo

2-3 Medio

4-5 Alto

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2014).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933435229>

A continuación, para concluir, presento algunas consideraciones personales derivadas de esta indagación, así como recomendaciones para continuar el rumbo de



esta institución hacia la mejora de sus servicios y de las condiciones laborales de su personal de base y de confianza.

## Consideraciones finales y recomendaciones

Esta indagación es producto del andamiaje epistemológico, metodológico y la evidencia empírica para dar respuestas a las preguntas que la delimitaron para la consecución de posibles aportaciones a la Política Educativa y coadyuvar en el cumplimiento de las obligaciones del Estado como actores colaborativos.

También es producto de las voces de los actores de una institución que colabora para el Sistema Educativo Nacional, cuyas experiencias y opiniones, nutren esta tesis que pretende dar pautas hacia la profesionalización del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México.

Dicha profesionalización, apoyada en la evaluación del desempeño adecuada, con capacitación alineada a los objetivos de sus instituciones, que les permita a los trabajadores obtener los conocimientos y habilidades para enfrentar los desafíos que los mismos servicios de las dependencias presentan.

El punto de partida para la construcción de estas conclusiones consiste en la revisión de las respuestas a las preguntas de investigación, el cumplimiento de los objetivos y la inferencia final sobre la hipótesis.

Este trabajo reflexivo y de estricto rigor metodológico, respondió todas las preguntas iniciales, cumplió los objetivos generales y específicos.

Con respecto a la hipótesis, las camarillas sí establecen mecanismos que entorpecen la evaluación del desempeño del PAAE de la SEP, debido a que su aplicación sólo es un mero trámite que la legislación vigente ordena y que, en caso de incumplirla, genera sanción; por lo tanto, se declara que dicho instrumento no da evidencia de información suficiente para conocer las habilidades, metas o áreas de oportunidad del personal, ya que es objeto de incertidumbre entre autoridades y evaluados.

A propósito, según Langston (1997), las camarillas o grupos políticos, “están constituidas por personas que están unidas entre sí por lazos de lealtad y la capacidad” (p. 5). Al respecto, considero que, en la DGA, al menos, no existe una sola camarilla sino varias, que trabajan para proteger o alargar su estadía en el cargo asignado, lo

que permite generar lazos de lealtad al líder, con apoyo de favores monetarios o personales al PAAE.

De lo anterior, arguyo que las camarillas de la DGA son temporales o diluidas, cuyos “invitados” -me refiero al personal operativo que se presta- intercambian sus servicios a cambio de beneficios (plazas, pagos, permisos), dichos servicios pueden ser información de otra camarilla. Esto presupone que la camarilla ya no es sólo de una cierta clase política, sino que se mezcla con la clase trabajadora para lograr sus fines.

Derivado de estas prácticas, estos grupos pierden “capacidad” de tomar decisiones adecuadas con respecto de sus funciones, lo que presupone una ventaja para la camarilla opositora y pierden su cargo. La importancia de visibilizar esta realidad consiste en que la institución como un ente completo, se deteriora en sus praxis y en su identidad, vista desde sus objetivos y funciones a favor de los servicios educativos de calidad que el artículo tercero constitucional ampara.

Para evitar esto, se propone la cultura de la profesionalización del personal operativo para que pase de ser burocracia a meritocracia, permitiendo la transparencia y apego a las normas de reclutamiento en el ingreso a la institución, así como la disminución o eliminación de la discrecionalidad de la evaluación del desempeño.

Como lo señala el BID (2018), la meritocracia es “es el uso del mérito en la gestión del servicio civil, para garantizar que quienes ingresan al servicio público tengan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñar las tareas”.

En este orden de ideas, la meritocracia permite la posibilidad de mejorar los servicios que la AEFCM brinda en beneficio de la educación en México, el Servicio Profesional de Carrera está dirigido a los funcionarios o personal de mando, el Servicio Profesional Docente está dirigido a la planta magisterial, pero no hay un servicio civil dirigido al personal operativo, por lo que es una política excluyente.

Con base en la lógica de la profesionalización, en un primer momento, se recomienda que aquellos interesados en ingresar a las dependencias adscritas a la AEFCM se afilien por medio de concursos de oposición, cubriendo el perfil académico mínimo requerido para contar con los mejores perfiles que permitan a las instituciones cumplir de manera eficiente y eficaz sus objetivos, en el marco de la rendición de cuentas.

En un segundo momento, se recomienda que se incorpore el enfoque de la mejora continua, ya que permitirá planificar los objetivos de la institución, determinar los métodos y recursos para alcanzarlos y definir los indicadores reales que la evaluación del desempeño debe tener para visibilizar el desempeño del PAAE.

Con respecto a la definición de los objetivos y metas, es importante resaltar que esto ayuda para verificar la planificación, evaluar los resultados reales alcanzados y comparar con los objetivos establecidos en la planificación.

La mejora consiste en cotejar el desempeño actual si es superior al anterior, para “normalizarlo”. Si el caso fuera contrario, se analizan las causas y se generan oportunidades y acciones para la consecución del objetivo previo.

Por otro lado, se recomienda la planificación de los recursos humanos, por medio de la sistematización de las prácticas que permitan la provisión y demanda de empleados; ésta puede incluir la selección, retención, estrategia de gestión del talento y contratación de personal.

Considero que la expansión de los concursos como método de selección de personal, se puede apoyar en el uso de las nuevas tecnologías y en la creación de un área de investigación y diagnóstico en las instituciones gubernamentales que cuente con el personal perfilado para gestionar, fiscalizar y asegurar que el reclutamiento y la permanencia del personal cumpla con las reglas de meritocracia y así evitar las prácticas que los informantes clave describieron que realizan las autoridades de la DGA y el OIC.

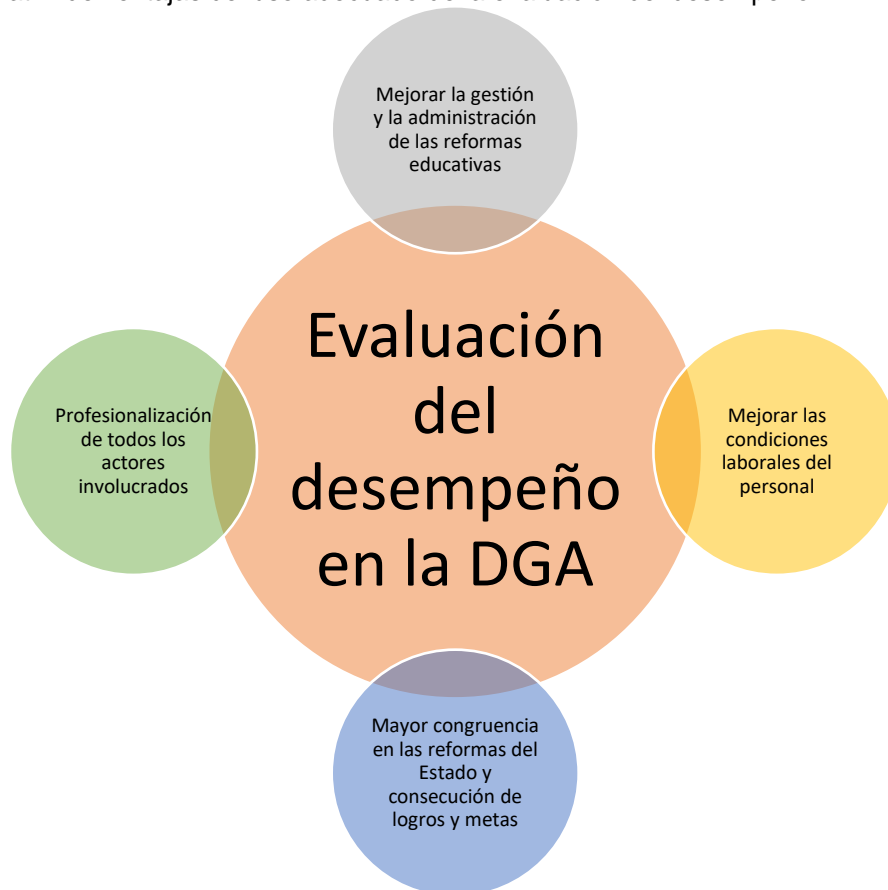
Por otro lado, los factores que obstaculizan la adecuada evaluación del desempeño en la DGA son la baja disponibilidad de personal cualificado para realizarla, La falta de consistencia entre objetivos, indicadores y metas de desempeño, La baja importancia que se le da a la evaluación respecto a otros componentes de gestión. La falta de herramientas útiles para realizar las mediciones

Los desafíos que la DGA enfrenta son los bajos conocimientos y habilidades para manejar las tecnologías de la información y comunicación y de las funcionalidades que éstas ofrecen; la falta de cultura innovadora y el conocimiento limitado de las oportunidades económicas que ofrece la contratación meritocrática y la falta de habilidades digitales.

Para resolver estos retos se propone llevar a cabo campañas de certificación de funcionarios y personal operativo relacionada con las funciones y objetivos de la DGA, sin olvidar sus capacidades emocionales, valores éticos y características psicológicas, con las que se busca motivar la participación y la competencia en los perfiles de las plazas para su promoción o ascenso.

La importancia de la evaluación del desempeño debe cobrar protagonismo para continuar con los trabajos que realizan los diseñadores de políticas educativas.

Figura 22  
Matriz de ventajas del uso adecuado de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Para concluir, la evaluación del desempeño y sus variables deben promover el desarrollo de la DGA, al potencializar la capacidad y habilidad del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación para comunicarse de una manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información para

adoptar procesos y tecnologías superiores, así como para comprender el entorno en el que vivimos.

El esfuerzo del Estado por resolver el problema de la ineficiencia, corrupción y falta de legitimidad de sus funciones administrativas mediante la introducción de nuevas categorías en el cuerpo político educativo: eficacia, eficiencia y honradez –que ésta última alude a la rendición de cuentas-; se lograría con el uso eficaz y honrado a los recursos públicos y para ello, es necesaria la profesionalización de todos los actores que colaboran en las distintas dependencias gubernamentales.

Es de observancia constante, que la institución objeto de estudio, en materia de reforma educativa, demuestra que su descentralización absoluta de la educación no es posible ni deseable, por lo que el Estado debe redefinir sus funciones sin descuidar el fin de integración social que le dio origen.

En el año 2013, con la Reforma Educativa, dicho enfoque sincrónico se refuerza con el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM), el cual en su cuarto objetivo describe que busca “un gobierno orientado a resultados, eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios” (PGCM, 2016, p. 1).

Lo anterior tiene como punto de partida, las características de la gobernanza en nuestro país, la cual se refiere a la poca participación del Estado, devolviéndole a la sociedad las tareas que antes le correspondían, cuyos conceptos protagónicos son la eficiencia, eficacia y efectividad.

Dicha gobernanza se explicita en el Nuevo Modelo Educativo 2017 en su Eje número 5, documento oficial que materializa la política educativa mexicana y revela a la educación formal encarnada en la escuela; indicando que la escuela debe ser entendida como la institución imprescindible dentro de la sociedad global, tanto por su condición cultural como por ser la depositaria de significados esenciales, que se le confiere el poder explicativo de la realidad contemporánea y a su vez, la constitución de mitos institucionales racionalizados que la permean.

A propósito de la *Gobernanza del sistema educativo* se resalta “la participación de maestros, alumnos, padres de familia, gobiernos, organizaciones no gubernamentales,

legisladores y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)” (NME, 2017, p. 31).

Al respecto, la gobernanza refleja el adelgazamiento de la participación del Estado, con lo que se obvia que su compromiso se disminuye al buscar la participación de la pluralidad de los actores con distintas responsabilidades, que en el discurso considera que aumentará la capacidad de transformar la educación y mejorar los aprendizajes de los discentes.

Dicha participación incluye la división de las responsabilidades desde el gobierno federal, las autoridades educativas locales y los municipios, hasta la forma en la que se procurará la participación de los docentes, los directivos, las familias, los supervisores y los asesores técnico-pedagógicos.

Sus objetivos pretenden conocer a tiempo los elementos que contribuyan al mejor desempeño de las escuelas, identificar las causas que limitan los alcances esperados y diseñar en conjunto con las comunidades educativas las medidas para subsanar deficiencias, corregir errores y mejorar sus prácticas.

En este sentido, la DGA como institución tiene por encomienda el pago oportuno de las prestaciones y salarios de los actores involucrados en la impartición de servicios educativos de educación básica, por lo que las relaciones sociales entre los diversos actores están determinadas por la cultura que la institución instituye.

Asegurar el pago oportuno a los docentes y una administración eficiente del personal, orientar el sistema al logro educativo implica canalizar más recursos directamente a las escuelas, consideradas como la unidad básica de organización del sistema educativo. (NME-2017, p. 184)

Es por ello, que el PAAE requiere ser especialista y profesional en sus funciones para lograr los objetivos del modelo educativo y, permitir que la carga administrativa no interfiera en las acciones docentes.

La DGA no sólo debe transmitir la cultura de lo que ésta espera de su personal, sino también los fines que persigue el modelo educativo en vigencia, para generar el sentido de identidad tanto con la dependencia como con la educación de todos..

## Referencias

- Almond, G. A. y Verba, S. (1992). *La cultura política*. En Albert Batlle I Rubio (coord.). *Diez textos básicos de ciencia política*, pp. 171-201. España: Editores Ariel.
- Arnau, L. (2011). Cuestionario para evaluar la adaptabilidad de los adultos desempleados hacia los cambios profesionales: aplicación preliminar y características psicométricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(2), 99-112. Consultado el día de mes de año en: Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4398047.pdf>
- Barenstein, J. (1981). *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- BID (2018). Administración pública y fiscal: cómo se gestiona un gobierno. MOOC cursado y aprobado el 24 de agosto de 2018 en la plataforma del edX. Disponible en: <https://www.edx.org/es>
- Bourdieu, P. y Passeron, J. (1970). *La reproducción. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. París: Minuit.
- Cámara de Diputados (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera. Ley vigente publicada en Diario Oficial de la Federación el 09 de enero de 2006. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf> Consultado el día 31 de agosto de 2016.
- Cámara de Diputados (2008). El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa anual de evaluación. Palacio Legislativo de San Lázaro, diciembre de 2008. Disponible en: <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1152008.pdf>
- Castaños, F. y Flores, J. (sin fecha). Metodología para el procesamiento de las preguntas del léxico. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1324/20.pdf>
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). *El actor y el Sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Foucault, M. (1999). *Estrategias de poder*. Obras esenciales, volumen II. España: Paidós Ibérica. Disponible en: [http://www.medicinayarte.com/img/foucault\\_estrategias\\_de\\_poder.pdf](http://www.medicinayarte.com/img/foucault_estrategias_de_poder.pdf) Consultado el día 9 de enero de 2017.



- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires, Argentina: Troquel Educación Serie FLACSO-Acción.
- García Mancilla, H. y Matus Parra J. (s.f.). Fascículo 1. Antecedentes históricos de la estadística y sus funciones en Estadística descriptiva e inferencial I. Colegio de Bachilleres. Disponible en: [https://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material\\_bachilleres/cb6/5sempdf/edin1/edin1\\_f1.pdf](https://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/edin1/edin1_f1.pdf) Consultado el 2 de febrero de 2018.
- Gobierno de la República (1989). Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, México, p. 47. Disponible en: <http://ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/CDs2011/CDPaneacionD/pdf/PND%201989-1994.pdf> Consultado el día 31 de agosto de 2016.
- Gómez Villanueva, J. (1991). *Una aproximación al estudio de la sociología de las profesiones*, Umbral XXI, No 6. México. UIA.
- Gonzalez, R., Rivera, L., & Guerra, M. (2016). Anatomía política de la reforma educativa. México: UPN.
- Guerrero, O. (1998). *El funcionario, el diplomático y el juez*. Universidad de Guanajuato/Instituto Nacional de Administración Pública. México: Plaza y Valdés Editores, p. 414. Disponible en: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/22%20el%20funcionario%20el%20diplomtico%20y%20el%20juez.pdf> Consultado el día 29 de agosto de 2016.
- Guzmán, C. (2005). Reformas educativas en América Latina: un análisis crítico *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill. Disponible en: [http://files.especializacion-tig.webnode.com/200000775-097910b6c0/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf](http://files.especializacion-tig.webnode.com/200000775-097910b6c0/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf)
- Husserl, E. (1990). *Invitación a la Fenomenología*. Barcelona: Paidós. Disponible en: [http://www.tematika.com/libros/humanidades--2/filosofia--2/general--1/invitacion\\_a\\_la\\_fenomenologia--23882.htm](http://www.tematika.com/libros/humanidades--2/filosofia--2/general--1/invitacion_a_la_fenomenologia--23882.htm) Consultado el día 28 de septiembre de 2016.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (IJJ). Diplomado de la Metodología de la Investigación Jurídica 2017.
- Kuhn, T. (1971). La Estructura de las Revoluciones Científicas, México, Fondo de Cultura Económica. DISPONIBLE EN [http://www.conductitlan.net/libros\\_y\\_lecturas\\_basicas\\_gratuitos/t\\_s\\_kuhn\\_la\\_e](http://www.conductitlan.net/libros_y_lecturas_basicas_gratuitos/t_s_kuhn_la_e)

- [estructura de las revoluciones científicas.pdf](#) Consultado el día 24 de febrero de 2017.
- Langston, J. (1997). An Empirical View of the Political Groups in México: *The Camarillas*. Documentos de Trabajo del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Disponible en: <http://www.aleph.org.mx/jspui/handle/56789/4933> Consultado el día 19 de agosto de 2016.
- Latapí Sarre, P. (1998), *Tiempo educativo mexicano* (Tomo V). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Longo, F. y Carles R. (2008). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. España: Fundación CIDOB.
- López Chávez, J. y C. Strassburguer Frías (1987): "Otro cálculo del índice de disponibilidad léxica". En: *Presente y perspectiva de la investigación computacional en México. Actas del IV Simposio de la Asociación Mexicana de Lingüística Aplicada*. México: UNAM.
- Luna, M. (2008). *La investigación comprensiva: implicaciones metodológicas*. En: Módulo 2 Área de investigación, CINDE.
- March, J. y Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México, FCE.
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8, 0 – 0.
- Martínez Puón, R. (2003). *La profesionalización en la Administración Pública en México: Dilemas y perspectivas*. INAP, Madrid. Disponible en: <http://www.iapgroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20PROFESIONALIZACION%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20EN%20MEXICO.pdf> Consultado el día 29 de agosto de 2016.
- Matheson, A. y Teresa Curristine (2005). *Modernising Government: The Way Forward*, OECD, Paris. Disponible en: <http://www.ntpu.edu.tw/~pa/course/syllabus/herman/96-2Modernising%20gov.pdf> Consultado el día 24 de agosto de 2016.
- Méndez, J. (2011). *Servicio profesional de carrera*. Biblioteca Básica de Administración Pública. México. Siglo XXI editores.
- Moscovici, S. (1979), *El psicoanálisis, su imagen y su público*, Buenos Aires, Huemul.

Naciones Unidas (1962). *Manual de Administración Pública*. Nueva York. Disponible en: <http://www.omarguerrero.org/libros/ONUAP.pdf> Consultado el día 05 de noviembre de 2016.

Naciones Unidas (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Disponible en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/073DC8EA375FA98905257F790053B6B6/\\$FILE/cartaibero.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/073DC8EA375FA98905257F790053B6B6/$FILE/cartaibero.pdf) Consultado el día 7 de noviembre de 2016.

Naranjo Piñera, B. (2018). ¿Y además de la reforma? Algunas pistas para seguir el debate educativo del 2018. Educación Futura- enero 10. Disponible en: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=893>

OECD (2013). Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de los Adultos (PIAAC) (2013). Pertinencia e implementación en América Latina. OECD. Disponible en: <http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/PIAAC%20Latin%20America%20Brochure%20Spanish%20-.pdf> Consultado el día 16 de agosto de 2016.

OCDE (2016). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*, Éditions OCDE, Paris. Disponible en <http://dx.doi.org/9789264266391-es> Consultado el día 6 de agosto de 2018.

OECD (2017). *Integridad pública*. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf> Consultado el día 04 de octubre de 2018.

Ornelas, C. (2010). Política, poder y pupitres. Crítica al nuevo federalismo educativo. México: Siglo XXI, 2ª. Edición.

Palamidessi, M. (2006). Sindicalismo docente, gobiernos y reformas educativas en América Latina y el Caribe: Condiciones para el diálogo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Diálogo Regional de Política - Red de Educación. Disponible en: <http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/4022/Sindicalismo%20docente,%20gobiernos%20y%20reformas%20educativas%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf?sequence=3>

Pardo, M. (1982). *Testimonios históricos*. México, D.F. p. 28.

(1991). *La Modernización Administrativa en México Propuesta para explicar los cambios en la estructura de la administración pública, 1940-1990*. México, UNAM/INAP. Disponible en:

- <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/33%20la%20modernizacin%20adm inistrativa%20en%20mexico.pdf> Consultado el día 15 de noviembre de 2016.
- (1999). *Un testimonio de modernización en la administración pública: la profesionalización de la función pública*, en Ricardo Uvalle y Marcela Bravo (comps.). *Visión multidimensional del servicio público profesionalizado*. México, UNAM/Plaza y Valdés. pp. 63-86. Disponible en: <http://www.iapgroo.org.mx/website/biblioteca/VISION%20MULTIDIMENSIONAL%20DEL%20SERVICIO%20PUBLICO.pdf> Consultado el día 31 de agosto de 2016.
- (2005). *El Servicio Profesional de Carrera en México: De la Tradición al cambio*. Foro Internacional, vol. XLV, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 599-634. México, Distrito Federal. El Colegio de México, A.C. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/599/59911177002.pdf> Consultado el día 26 de agosto de 2016.
- (2005). *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. Auditoría Superior de la Federación. México, D.F. disponible en: [http://www.asf.gob.mx/uploads/63\\_Serie\\_de\\_Rendicion\\_de\\_Cuentas/Rc8.pdf](http://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc8.pdf) Consultado el día 26 de agosto de 2016.
- Pearson, K. (1896). *Mathematical contributions to the theory of evolution, III. Regression, heredity and Panmixia*. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 187: 253-318. Disponible en: <http://rsta.royalsocietypublishing.org/content/roypta/187/253.full.pdf>
- Pedraza Cuéllar, D. (2000). *El campo de estudio de la Política Educativa: Aproximaciones al estado del arte*. *Revista entre Maestr@s de la UPN*. México, Vol. 5, Núm. 13. pp. 34-47.
- (2010). *Política de la educación en el México contemporáneo*. México: UPN. pp. 13-50.
- Pedró, F. e Irene Puig (1998). *Las reformas educativas, una perspectiva política y comparada*. España: Paidós. pp. 17-65.
- Perry Ch. (1998). *Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing*, *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 785-802. Perry, C. 1998. "A structured approach to presenting theses", *Australian Marketing Journal*, 6 (1): 63-86. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/235278858\\_Process\\_of\\_a\\_Case\\_Study\\_Methodology\\_for\\_Postgraduate\\_Research\\_in\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/235278858_Process_of_a_Case_Study_Methodology_for_Postgraduate_Research_in_Marketing) Consultado el día 15 de febrero de 2017.

- Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. Ley publicada en Diario Oficial de la Federación el 28 de mayo de 1996 pp. 50-80. Disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996) Consultado el día 31 de agosto de 2016.
- Reimers, F. (1995). *La educación en El Salvador de cara al siglo XXI*. Desafíos y oportunidades. San Salvador: UCA Editores.
- Restrepo B, Luis F, González L, Julián (2007). De Pearson a Spearman. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias [en línea], 20 (abril-junio). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=295023034010>
- Risher, H. (2005). *Getting Serious about Performance Management". Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre). p.19.
- Rodríguez, G. (1996). *Introducción a la Investigación Cualitativa* Primera Parte Ediciones Aljibe. Granada, España.
- Sacristán, J, Gimeno (2004). *Políticas y prácticas culturales en las escuelas. Los abismos de la Etapa Posmoderna en Por nuestra escuela*. México: Lucen Diógenes, pp. 25-46.
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, *Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, publicada en Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003. Disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5174718](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5174718) Consultado el día 31 de agosto de 2016.
- Secretaría de la Función Pública (2005). Lineamientos Generales para integrar y autorizar los Gabinetes de Apoyo en las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados, publicados en Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 2005. Disponible en: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/lin310305.html> Consultado el día 28 de agosto de 2018.
- SEGOB, *Acuerdo sobre la organización y funcionamiento del servicio civil*. México, Ley publicada en Diario Oficial de la Federación el 12 de abril de 1934. Disponible en: [http://www.dof.gob.mx/css/imagenes/pdf\\_icon.png](http://www.dof.gob.mx/css/imagenes/pdf_icon.png) Consultado el día 29 de agosto de 2016.
- SEP (1946) Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de enero de 1946. En vigor a partir del 13 de febrero de 1946. Disponible en: [http://www.dgeti.sep.gob.mx/images/multimediaDgeti/normateca/documentosCoordinacionAdmva/Reglamento\\_de\\_las\\_Condiciones\\_Generales\\_de\\_Trabajo](http://www.dgeti.sep.gob.mx/images/multimediaDgeti/normateca/documentosCoordinacionAdmva/Reglamento_de_las_Condiciones_Generales_de_Trabajo)

- del Personal de la SEP 13Feb1946.pdf Consultado el día 26 de octubre de 2016.
- SEP (2004). Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Nivel Operativo, fue cotejada y registrada el 31 de agosto de 2004 en la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal. Disponible en: [http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/SPC/subsist\\_EvaluacionDelDesempeno/documentos/NORMA\\_OPER.pdf](http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/SPC/subsist_EvaluacionDelDesempeno/documentos/NORMA_OPER.pdf) Consultada el día 24 de octubre de 2016.
- SEP (2005). Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación de México el 23 de agosto de 2005. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n200.pdf> Consultado el día 26 de octubre de 2016.
- SEP, (2012). Manual de Organización de la DGA. Vol. I y II.
- SEP, (2016). Catálogo Institucional de Puestos para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación.
- SFP, (2018). Sitio web oficial de la Secretaría de la función pública. Disponible en: <http://www.mexterior.sep.gob.mx/sisedMEX.html> Consultado el día 11 de septiembre de 2018.
- SEP-SNTE, (2007). Lineamientos Generales del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera de los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos y de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docentes del Modelo de Educación Media Superior y Superior. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2995/1/images/sdpc.pdf> Consultado el día 31 de agosto de 2016.
- SNTE Sección 11 (2018). Sitio web oficial. Disponible en: <http://www.snte.org.mx/seccion11/>. Consultado el día 28 de junio de 2018.
- Serrano, J. (2016). Sesión de la materia Teoría Educativa sobre investigación educativa y experiencia vivida, 11/10/2016. UPN, unidad Ajusco.
- Schutz, A. (1990). Conceptos Fundamentales de la Fenomenología. En Schutz, A. *El Problema de la Realidad Social*. (pp. 111-125). Buenos Aires: Amorrortu.
- Stake R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Segunda edición. Madrid, Ediciones Morata. [http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/files/2013/03/STAKE\\_investigacion-con-estudio-de-casos.pdf](http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/files/2013/03/STAKE_investigacion-con-estudio-de-casos.pdf) Consultado el día 10 de febrero de 2017.

Tashakkori, Abbas M. y Teddlie Charles B. (2008). Foundations of Mixed Methods Research. Editorial: SAGE Publications, Inc

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós Ibérica.

Tello, C. y Mainardes, J. (2015). Revisitando el enfoque de las epistemologías de la política educativa. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa, v. 10, n. 1, p. 153-178, jan./jun. Disponible en: <http://www.revista52.uepg.br/index.php/praxiseducativa>

Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. (pp. 55-56, 135). Barcelona: Idea Books.

Vásquez Lopera, C.; Arango Vásquez, S. (2011). *Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje*. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, pp. 112-123. Corporación Universitaria Lasallista Antioquia, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/695/69522607013.pdf> Consultado el día 3 de febrero de 2017.

Vértiz Galván, M. (2014). *Cambio organizacional para la implementación de políticas educativas. En Políticas e investigación para la mejora educativa*. Víctor Manuel Ponce Grima (coord.) Guadalajara, Jal.

Weber, M. (2000) *¿Qué es la burocracia?* Libros Tauro. Disponible en: [http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber\\_burocracia.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber_burocracia.pdf) Consultado el día 15 de agosto de 2016.

(2002). *Economía y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, pp. 170-197. Disponible en: <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf> Consultado el día 12 de septiembre de 2016.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Second Edition. Thousand Oaks, SAGE Publications.

## Anexos





## ii. Índice de abreviaturas

- AEFCM.- Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México
- ANMEB.- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
- AFSEDF.- Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal
- BID.- Banco Interamericano de Desarrollo
- CIP.- Catálogo Institucional de Puestos
- DGA.- Dirección General de Administración
- FSTSE.- Federación de sindicatos de trabajadores al servicio del Estado
- INAH.- Instituto Nacional de Antropología e Historia
- ISSSTE.- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
- MODGA.- Manual de Organización de la Dirección General de Administración
- NME-2017.- Nuevo Modelo Educativo 2017
- OECD.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- PAAE.- Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación
- PIACC.- Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de los Adultos
- SECODAM.- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
- SEN.- Sistema Educativo Nacional
- SEP.- Secretaría de Educación Pública
- SNTE.- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
- SPC.- Servicio Profesional de Carrera

**iii. Guía de entrevista**

1. ¿Cómo fue que decidió trabajar en la DGA?
2. ¿Cuántos años de servicio ha prestado en esta Dirección General?
3. ¿Cómo fue su experiencia al ingresar a la DGA?
4. ¿En qué áreas antes de la actual, ha colaborado?
5. ¿Cuál es su área de adscripción actual?
6. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta área?
7. ¿En qué consisten sus funciones?
8. ¿Qué actividades o funciones que realiza han requerido que se capacite u obtenga los conocimientos de otras fuentes?
9. Con relación a las actividades que realiza, ¿Cuáles son las cosas que usted cree que su jefe y compañeros esperan de usted?
10. ¿Cuenta con personal a su cargo?
11. ¿Considera que tiene libertad para tomar decisiones? ¿Cómo cuáles?
12. Dentro de las funciones que realiza, ¿Le afecta o beneficia a otros?
13. De las cosas que controla usted ¿A quién le beneficia y son negociables?
14. En términos jerárquicos ¿Qué aspectos o decisiones del personal superior e inferior deberían cambiar?
15. ¿Cómo ha sido su relación con sus superiores o subordinados (según el caso)?
16. ¿Quiénes ejercen poder o control sobre usted?
17. ¿Qué cosas su jefe dice: Esto no?
18. ¿Ha tenido algún desacuerdo con su jefe o compañeros con relación a alguna actividad? En caso afirmativo pedir descripción.
19. ¿Podría decir que hay arbitrariedad o abuso en las decisiones que toma usted o su superior en su área?
20. ¿Qué decisiones toma usted y cuál de éstas le importa no controlar?
21. ¿Qué aspectos o inconformidades han surgido de las decisiones que ha tomado en su puesto de trabajo?
22. ¿Cuál cree que sea el rol que cumple con sus funciones?
23. ¿Cómo se percibe desempeñando su trabajo?
24. ¿Qué cosas le han solicitado que están en su control pero que no las ha concedido?
25. ¿Le han pedido cosas o acciones que estén fuera del marco normativo?
26. ¿Qué atribuciones considera que lo determinan como autoridad ante su personal?
27. ¿Cuáles son las acciones o actitudes básicas que considera importantes para lograr el funcionamiento adecuado del área?
28. ¿Cuáles son las encomiendas especiales que su jefe le asigna?
29. ¿Recibe algún beneficio adicional por las encomiendas? (esp.)
30. ¿Qué acciones lleva a cabo a cambio de un permiso?

31. ¿Podría decir que su jefe es flexible con usted o sus compañeros? ¿En qué casos?
32. ¿Cómo son los grupos políticos que predominan en esta Dirección General? (Esp.)
33. ¿Por qué a las autoridades de la DGA parece no importarles la evaluación del desempeño?
34. ¿Podría decirme cuáles son los asuntos prioritarios de su grupo de trabajo?
35. ¿Con quiénes se dan relaciones políticas de lealtad de los mandos de esta Dirección General?
36. ¿Quién le ha apoyado para estar en el puesto que actualmente ocupa?
37. ¿Cuál es el mapa político de la DGA? ¿Reconoce usted los grupos políticos?
38. En términos de la Evaluación del Desempeño ¿Quién controla la información de la Cédula de Evaluación?
39. ¿Cuál es el mecanismo o procedimiento que usted realiza para el llenado de la Cédula de Evaluación del Desempeño del personal?
40. ¿Usted propone al o a los candidatos para el premio?
41. ¿Qué consideraciones toma en cuenta para la propuesta?
42. ¿Cuál es su opinión sobre la Evaluación del Desempeño del personal operativo?
43. ¿Cuál es su nivel de estudios actual?
44. Edad\_\_\_\_\_ Sexo\_\_\_\_\_ Puesto de Trabajo\_\_\_\_\_
45. Nivel laboral \_\_\_\_\_

#### iv. Encuesta de clima laboral 2018

La persona que le entregó esta encuesta tiene interés en conocer su opinión respecto de las condiciones en las que usted desempeña su trabajo en la Dirección General de Administración. Por esta razón, le agradecería si pudiera invertir su tiempo en responder esta encuesta, cuyos fines son de tipo académicos y de investigación. **Todas sus respuestas son anónimas.**

Antes de comenzar a rellenar la encuesta, por favor dígame tres palabras que asocie con la palabra **“TRABAJO”**:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Sexo: H  M

Escolaridad \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Área de Adscripción:

Base

Confianza

Años de servicio: \_\_\_\_\_

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Dirección General</b>                           | <input type="checkbox"/> |
| Coordinación Administrativa                        | <input type="checkbox"/> |
| <b>Dirección General Adjunta</b>                   | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Normatividad y <u>Rels. Laborales</u> | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Desarrollo de Personal                | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Informática                           | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Empleo                                | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Pagos                                 | <input type="checkbox"/> |
| <b>CSAF</b>  | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Control y Normatividad                | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Programación y Presupuesto            | <input type="checkbox"/> |
| Dirección de Recursos Materiales y <u>Servs.</u>   | <input type="checkbox"/> |

1.- En mi área de trabajo observo transparencia y apego a la norma.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

2.- Trabajar en la DGA, me permite contribuir al bienestar de la sociedad.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

3.- Conozco el impacto que el trabajo de mi área tiene para la DGA.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

4.- Las reglas de mi área están claras y son suficientes para el cumplimiento de nuestros objetivos.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

5.- Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área.

- Muy de acuerdo

- 
- Algo de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  - No deseo contestar

---

6.- La DGA desarrolla mi potencial.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

7.- La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

8.- Los procedimientos operativos de mi área están actualizados.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

9.- Mi jefe acepta propuestas de solución para simplificar los procesos de trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

10.- En mi institución la Evaluación del Desempeño opera en apego a su Ley y Reglamento.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

11.- Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar



---

12.- La DGA me ofrece un plan de carrera para mi desarrollo profesional.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

13.- El proceso de capacitación se lleva de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo de

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

14.- Participo en la mejora del clima y cultura organizacional de mi área.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

15.- Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo

- 
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  - No deseo contestar

---

16.- El proceso de capacitación se lleva a cabo de acuerdo a los objetivos de la DGA.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

17.- En la DGA se promueve la cultura de la profesionalización.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

18.- En los últimos 12 meses al menos, he recibido un curso de capacitación.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo

---

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

19.- Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

20.- Para el desempeño de mis funciones necesito estar actualizado en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

21.- En mi área de trabajo contamos con equipo suficiente (PC, Conexión a Internet, Software, Hardware Audio y Video, correo institucional, nube, Bases de Datos, Redes, etc.) para el desempeño de la

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

---

22.- En mi área de trabajo tenemos la habilidad para utilizar las TICs en el desempeño de nuestras funciones.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

23.- El proceso para ingresar a laborar a la DGA es transparente y con apego a las normas de reclutamiento.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

24.- En mi área aprovechamos el 100% de nuestro tiempo laboral, en el desempeño de nuestras

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

25.- En la DGA se realizan acciones de sensibilización y capacitación en temas de inclusión, igualdad y no discriminación.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

26.- En mi área de trabajo operan mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral, con igualdad sin discriminación.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

27.- Mi jefe(a) me distingue cuando logro los objetivos esperados.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

28.- En mi área de adscripción se reconoce el logro de resultados.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo

---

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

29.- La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional y laboral.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

30.- La DGA brinda capacitación alineada a mis funciones.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

31.- Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

32.- Mi jefe(a) me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

33.- En mi institución los mecanismos de Evaluación del Desempeño se aplican con igualdad y no discriminación.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

34.- Mi jefe(a) me trata con respeto, confianza y sin discriminación.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

---

No deseo contestar

35.- En la DGA se dan las oportunidades de ascenso y promoción de acuerdo a los principios de igualdad y no discriminación.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

36.- Mi área de trabajo se comunica de forma efectiva con las diferentes áreas con las que se relaciona.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

37.- En mi área existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

38.- Me siento feliz haciendo mi trabajo.



- 
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  - No deseo contestar

---

39.- Mi área de trabajo siempre está limpia y es segura.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

40.- Si necesito un permiso o favor personal, mi jefe me apoya.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

41.- En mi área de trabajo reconocen mi esfuerzo por seguirme preparando académicamente.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo

- 
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  - No deseo contestar
- 

42.- Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia.

- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  - No deseo contestar
- 

43.- Conozco la normatividad de la DGA, que incluye mis derechos, mis obligaciones, los objetivos de la dependencia y las funciones de las áreas que la conforman.

- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  - No deseo contestar
- 

44.- En mi área se respeta el horario de trabajo.

- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-

- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

45.- Mi jefe(a) promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

46.- Mi jefe(a) me inspira respeto y autoridad, por el sólo hecho de ser mi superior.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

47.- Mi trabajo me permite seguirme preparando en lo profesional.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

---

No deseo contestar

48.- Mi dependencia me informa sobre las prestaciones a que tengo derecho (horarios especiales, pagos extraordinarios, justificaciones SNTE, etc.)

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

49.- Mi jefe(a) es congruente en lo que dice y lo que hace.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

50.- La DGA es la mejor institución para trabajar.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar

---

51.- El conocimiento que tengo sobre mi área de trabajo es suficiente para considerarme experto(a) especializado(a).

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

---

52.- Mi jefe(a) tiene los conocimientos suficientes del área, que le permiten tomar decisiones correctas para el cumplimiento de nuestras metas.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No deseo contestar

Muchas gracias por sus respuestas, le recuerdo que éstas serán procesadas para fines académicos y de investigación, así como de manera anónima. Hasta pronto.

## v. Transcripción de entrevistas

### Entrevista 1

Entrevista semiestructurada sobre la percepción ante la evaluación del desempeño aplicada en la DGA.

Dirigida al Director de Pagos

Fecha: 12 de junio de 2017

Entrevistado: LM

AJ: Aurora Jara Urrutia

**AJ:** Buenas tardes, soy Aurora Jara Urrutia, el día de hoy 12 de junio de 2017 estoy en compañía del C.P. LM, quien muy amablemente está prestando esta entrevista y a quien le agradezco su valiosa intervención en este proceso educativo de la investigación La profesionalización del Sistema Educativo Nacional.

**LM:** Con el gusto de saludarte, quedo a tus órdenes.

**AJ:** Muchas gracias y bueno pues, para comenzar esta entrevista, yo quisiera preguntarle cómo es que tomó la decisión de trabajar para la DGA.

**LM:** En concreto te puedo yo comentar, que la vida profesional en el ámbito en el cual me he desarrollado que ha sido el Gobierno Federal, ha sido durante 20 años, siendo estos aproximadamente, 8 de administrativo en una área central de la SEP, los otros años restantes fueron a través de un sistema que se implementó a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, en donde los alumnos que tenían la capacidad de tener ya una licenciatura consigo, bajo el esquema educativo que se tenía contemplado en el 2006, que es cuando se implementa esta ley, la Ley del Servicio Profesional de Carrera, tengo la oportunidad de empezar a hacer mis exámenes de conocimientos, mis exámenes gerenciales que tienen que ver con la implementación de esta ley a través de la Secretaría de la Función Pública con los niveles de transparencia y rendición de cuentas que el Gobierno Federal en ese entonces 2006, empezó a tener bajo los esquemas del Servicio Profesional de Carrera es decir, te daban la oportunidad siendo aún una persona recién egresada de las instituciones educativas de licenciatura o maestría o doctorado, de tener la oportunidad de trabajar en el Gobierno Federal bajo los esquemas del reconocimiento, de lo que es un examen profesional, de lo que es un examen de habilidades gerenciales, en partida de lo que se llama trabajo en equipo, liderazgo, negociación, orientación a resultados y eso te daba la oportunidad para poder ser mando medio y comenzar una carrera como mando medio dependiendo de las características y las funciones administrativas que daba un perfil de puestos. ¿Qué quiero decir con esto? A raíz de que existe esa ley en 2006, fui partícipe de una jefatura de departamento en la dirección General del Bachillerato, posteriormente tuve la oportunidad de hacer nuevamente mis exámenes bajo el mismo término de la Ley del Servicio Profesional de Carrera para una subdirección ocupando el puesto Subdirector de Contabilidad ahora sí ya, en la DGA, de la AFSEDF, órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, tiempo después, más partiendo de la experiencia que ya tenía yo con las funciones que Subdirector de Contabilidad, administrando totalmente la contabilidad de este organismo desconcentrado, ¿qué sucede? Me dan la oportunidad nuevamente de realizar exámenes de esa misma ley para poder formar parte ahora de una situación administrativa desde el punto de vista

recurso humano, es decir, ocupé una función nuevamente de mando a través de la DGA ahora de la dirección General Adjunta de Personal.

**AJ:** Ahora, ¿Qué funciones en específico tiene en esta dirección?

**LM:** En esta dirección tengo una responsabilidad muy grande, el pagar correctamente los sueldos del personal adscrito a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, es decir, la nómina de los trabajadores adscritos a la AFSEDF, los cuales incluyen puestos que tienen que ver con los sujetos ahora plazas y puestos que tienen que ver con estructura ya sea administrativa, de confianza, de enlace y de mando, ¿qué es pagar correctamente? Pagar en términos de ley, percepciones y aquellos incrementos que los decretos oficiales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aquellas prestaciones que están sujetas en ley y que algunas son sujetas a través del Diario Oficial de la Federación a través de la Secretaría de Educación, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que son aquellas prestaciones de diciembre o aquellas prestaciones de junio y julio, dependiendo de los acuerdos que se tengan a nivel Gobierno Federal.

**AJ:** Con respecto a esas funciones como director, ¿hay algunos aspectos que usted podría mencionar que su personal a cargo espera de usted, no sólo en términos de sus funciones o sus atribuciones, es decir, qué cree que su personal espera de usted?

**LM:** ok, que te puedo contestar en dos términos, el primero necesariamente te puedo decir que todo mundo espera un incremento en el nivel de ingreso para poder llevar a su casa una estabilidad económica, esto es el punto central por así llamar, para que podamos tener una buena estabilidad tanto en la familia como en el país o en el gobierno. Porque una familia cuando está bien, si un ser humano está bien, tiene una familia con integridad y al tener una familia con integridad tiene un grupo de familias con integridad y este grupo de familias con integridad hacen una sociedad y esa sociedad a su vez, teniendo características tan importantes que tiene que ver con estabilidad emocional, estabilidad proactiva en un trabajo, estabilidad familiar y estabilidad económica, yo te puedo decir que lo que sigue es vivir bien y hacer que nuestra sociedad sea una sociedad activa evitando con esto, delincuencia, drogadicción, adicciones y provocando en contrario, que las familias que se están creando sean familias de bien y provecho. Y la otra, es el complemento para que el primer punto se dé, el complemento es, yo como voy a poder ser mejor y voy a poder obtener mejores características estando capacitado, pero si yo no estoy capacitado, ¿qué puedo esperar yo de mi jefe? si él lo que requiere son resultados, él lo que requiere son propuestas, él lo que requiere son proyectos, cómo se los voy a dar si no tengo una capacitación para poderlos crear, entonces lo que el personal administrativo ya lo dije: confianza, base, mandos, necesitan estar en un esquema de capacitación, hace rato ya te comenté que la Ley del Servicio Profesional de Carrera te da la oportunidad de ingresar como mando, bajo el término de un perfil, también te quiero comentar que esa misma ley, tiene obligaciones, y es capacitarte por lo menos durante un ejercicio fiscal o un ejercicio calendario, más bien decir, 40 horas. Son los dos esquemas que como personal sujeto a un sueldo y un salario, están esperando ser capacitados para poder tener un buen desarrollo, lo que va a permitir tener un desarrollo sustentable y ese desarrollo sustentable se va a lograr sí solo si, tenemos responsabilidades y valores éticos también.

**AJ:** y en este mismo término y en esta misma manera de reflexionar, ahora vamos a verlo desde el punto de lo que su jefe espera de usted:

**LM:** Resultados y resultados enfocados en el esquema donde yo me encuentro actualmente conversando de lo que tiene que ver, de la función para la cual está hecho el Órgano Desconcentrado, es la educación en México y la educación en México ¿cómo se está logrando? Con un Plan de Desarrollo, el plan de desarrollo viene desde Presidencia de la República ¿sí? Ahí traemos puntos específicos que tenemos que atender ¿por qué está el modelo educativo actualmente? ¿Por qué está teniendo esos impactos en la parte de la docencia? ¿Por qué a los docentes actualmente se les hacen evaluaciones, por qué se les está capacitando para lo mismo?, precisamente uno de los puntos estratégicos y ejes centrales de la reforma educativa es la calidad de la educación en México ¿cómo la vamos a lograr? Capacitando a los que la imparten y mi jefe espera, precisamente que yo como parte administrativa, como parte de las estrategias para que los docentes encuentren en un aspecto administrativo descuidados totalmente de su ingreso, espera resultados, espera que las nóminas no se dejen de pagar cada catorce días según el calendario oficial de pagos autorizado, quince días puede ser en algunos casos, que regularmente no se proyecta el calendario de pagos así, se proyecta a 14 si? Que no tengan problemas con sus pagos, que no tengan problemas con su estabilidad sustentable para su familia, que se ocupan de capacitarse para que la educación en México tenga el efecto que los docentes deben de tener como objetivo principal el educar con calidad. Lo que espera mi jefe es que yo, como servidor público entregue resultados favorables en términos de lo que para que yo fui contratado, que es realizar una nómina de calidad.

**AJ:** Y, estamos de acuerdo que pertenece al Sistema Educativo Nacional, **LM:** en un esquema de administrativo si... **AJ:** Usted mencionó que los docentes se están capacitando y yo aprovecho este tema para preguntarle acerca de... tenemos el Servicio Profesional de Carrera que es una carrera para los mandos, **LM:** para toda la gente teniendo las características del perfil de una plaza **AJ:** y, tenemos el servicio profesional de docentes **LM:** que tiene su vigencia en 2016, **AJ:** creo que nos estaría faltando esa parte de capacitar un sistema en estos mismos términos que le permita al personal administrativo incluirse, en ese marco quisiera preguntarle a usted, ¿Qué opinión tiene sobre la evaluación del desempeño al personal operativo de la DGA?

**LM:** específico de la DGA, mira yo quiero tocar un punto específico antes de darte la respuesta a lo que tiene que ver con la capacitación al personal administrativo, quiero tocar el punto que tiene que ver con las oportunidades que todo ser humano está teniendo a través de la Ley del Servicio Profesional Docente, si tú cubres un perfil que tiene que ver con los lineamientos, aspectos normativos y todo en materia de ley que tenga que ver con el Servicio Profesional Docente, así como el Servicio Profesional de Carrera, tienes derecho a participar en esos términos de ley, eso sí lo quiero poner muy en claro, es decir, todos tenemos derecho si? Tenemos derecho si cumplimos el perfil de lo que se requiere, es decir, me refiero al perfil, el perfil de puesto a ocuparse de lo que se requiere en materia de esta ley, para eso tenemos que hacer, si bien es cierto, exámenes de evaluación para poder acreditar los conocimientos que para ese puesto se requieren y me refiero a conocimientos de todo tipo, no sólo académicos sino también psicológicos, porque vamos a tratar con niños, vamos a trabajar con gente, al tratar con gente y al tratar con niños estamos a las dos materias, en la administrativa y el docente, vamos a tratar con personas y al tratar con personas ¿qué quiere decir? Necesitamos ser nuestros propios ejes rectores tanto de capacitación, intelectuales, de actuación como personas y no tener problemas psicológicos, por eso existen diferentes tipos de evaluación que te permiten saber si acreditas o no el perfil de puesto llámese docente o administrativo. Eso sí lo quise aclarar para que tengas un efecto de la importancia del porque el Órgano administrativo desconcentrado está teniendo efectos sobre la



educación positivos en un país, parte de la Reforma Educativa, punto estratégico del Gobierno Federal de la actualidad para el desarrollo de México.

Regresando a tu pregunta qué opino yo que la capacitación que se tiene en específico de la DGA, **AJ:** de la evaluación del desempeño, **LM:** si, si, pero la evaluación del desempeño te lleva a una capacitación. Yo no puedo evaluarte si no tengo yo conocimiento de tus capacidades y una capacidad se define por la capacitación, por las características de una persona; para yo poder hacer una evaluación del desempeño de un personal administrativo, primero me voy a basar en los resultados que está teniendo en un periodo determinado, puede ser mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual; yo como mando inmediato de las personas a mi cargo te puedo decir si el desarrollo que están teniendo es un desarrollo apropiado a lo que tiene que ver con evaluación del desempeño, la palabra te lo dice, evaluar el desempeño, los resultados de esta evaluación del desempeño a dónde te llevan? A valorar una capacitación e inclusive a valorar un estímulo por el desempeño que obtuvieron cada año, puede ser un estímulo con días de goce, puede ser un estímulo económico, en términos de lo que señala la normatividad en materia de pago y la normatividad en materia de ley que tiene que ver mucho con aquellos acuerdos sindicales que año con año, las representaciones sindicales realizan con las autoridades tanto de la Administración Federal, la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tienen facultades para tomar este tipo de acuerdos ¿cuáles serían aquellos reconocimientos? Aquellas remuneraciones ya sea económicas o aquellos goces de días o periodos de goce, llámese una gratificación así también llamar aquellos que están desempeñándose en términos correctos, en términos de ley, que están teniendo un resultado favorable a la Administración Federal que es el Órgano administrativo de la Secretaría de Educación Pública que permiten este caso, que la educación en México tenga un efecto en términos de lo que un Presidente está impulsando a través de sus secretarías.

**AJ:** Y en su experiencia me podría describir cómo hace el llenado de la Cédula de evaluación del desempeño del personal operativo de la DGA? Lo llena usted, lo llena su personal... cómo es?

**LM:** Ok, la evaluación del desempeño tiene unas funciones, el hacer, conocer si el factor que se está evaluando, está enfocado en una línea de cumplimiento de metas y objetivos a nivel institucional. Yo tengo la experiencia de decir quién debe de evaluar a una persona: su jefe inmediato. Quién debe de revisar esa evaluación, el jefe inmediato del jefe inmediato del personal administrativo. Quién debe de autorizarla, el Director General de Administración, porque es el que al final del día está teniendo el resultado final de la acumulación de todos y cada uno de los resultados de la evaluación del desempeño de todo el personal adscrito a la AFSEDF, en específico del área de la Dirección General de Administración. Con ello ¿qué quiero decir? **La integración grupal hace el éxito**, no por una mala evaluación de una persona, quiera decir que se está trabajando mal, no, esa persona como lo he venido repitiendo, necesita capacitación para poder alinearse a las metas y objetivos para los cuales está creado el Órgano administrativo desconcentrado y las funciones específicas de una Dirección General, las funciones específicas de una Dirección de área, funciones específicas de una subdirección, de una jefatura y así en escala.

**AJ:** Específicamente en su área, ¿el candidato es propuesto de manera arbitraria o realmente se apega a la evaluación?

**LM:** La cédula de evaluación como bien lo acabo de decir es evaluar el desempeño, los resultados de esa evaluación son el resultado de lo que se está observando en el comportamiento administrativamente hablando, de un recurso humano adscrito al Órgano, por consiguiente en términos de ley, yo te podría decir, si yo hago una mala evaluación de una persona por características personales enfocadas principalmente en que sí me cae bien o no, eso es en lo me estás queriendo preguntar, yo te puedo decir que soy institucional y como yo soy institucional pido lo mismo en mi gente, que sean institucionales. Por consiguiente yo te puedo decir, que durante el periodo que yo he ejercido este cargo, he pedido que las cosas sean, cómo deben de ser en términos normativos, en términos de ética y rendición de cuentas.

**AJ:** Y en esa experiencia ¿Ha habido alguna ocasión en la que el sindicato haya tratado de proponer algún candidato?

**LM:** No en mi caso, dado que como bien lo he venido señalando, los niveles de transparencia y rendición de cuentas que debe de tener como servidor público es no dar preferencias, más bien dar oportunidad a todos al crecimiento, si es que así se lo están ellos como seres humanos, proponiendo ¿qué te quiero decir? Las negociaciones que tengan que dar con el sindicato son negociaciones netamente administrativas en términos normativos, es decir, el sindicato no me puede decir qué debo hacer, el sindicato me puede exigir a mí, en términos de ley, lo que se puede hacer y si eso procede se llegan no a decisiones unilaterales, sino a acuerdos grupales y estos acuerdos grupales, yo te puedo decir, que es la capacidad, que tienen los líderes sindicales y los negociadores administrativos que en este caso puede ser el Director de Relaciones Laborales que en este caso puede ser el Director General de Administración, el director, subdirector, jefe de departamento de las áreas involucradas, directores generales, se llevan en la mesa de negociación y vuelvo a insistir, las negociaciones y no decisiones unilaterales de ningún sindicato.

**AJ:** Como mando tiene atribuciones que están claramente descritas en el Manual de Organización de la DGA, en esos términos, ¿qué decisiones toma usted que le benefician o perjudican a su personal?

**LM:** En el Manual de Organización y en el Perfil de Puesto para el que fuiste contratado. Yo te puedo comentar que durante el ejercicio de mis facultades administrativas que he tenido, yo te puedo decir que el reconocimiento a un buen desempeño de una persona por ejemplo, tenemos una nómina de pagarse el 14, 15 de octubre sí? Y tenemos la necesidad de que dos personas que están capturando el proceso administrativo de nómina se quede trabajar una o dos horas más, normativamente procede pagarle tiempo extraordinario, normativamente procede pagarle si así lo considera el tiempo, la seguridad de esas dos personas que están apoyando al proceso administrativo, darle el proceso de pago de pasajes urbanos que está contemplado en el clasificador del proceso del gasto del Gobierno Federal, ¿qué más yo podría decirte? Qué le podemos beneficiar a los valores agregados que pueda tener un personal administrativo, yo te puedo decir que tienen derecho a todas las prestaciones de ley por ejemplo los días económicos. Los días económicos son 10 días en términos de ley sobre un calendario que tienen autorizados y negociados a través de las mesas sindicales ¿cómo le podemos beneficiar estos diez días? La norma te dice puedes otorgarle cinco, puedes otorgarle diez, puedes otorgarle uno conforme las necesidades del servicio, esas necesidades del servicio ¿cómo se están evaluando? Pues a favor del trabajador ¿cómo le ayudas? Evaluando sus necesidades del servicio, y si tiene su trabajo al día, no le puedes negar un solo goce de una situación que tiene derecho.

**AJ:** Y en ese término de decisiones, ¿Cuáles son las decisiones que a nivel jerárquico, en este caso, su jefe directo, toma que le cause algún tipo de desacuerdo?

**LM:** Yo te podría decir que para poder trabajar coordinadamente en cualquier área, ni siquiera en la mía, en todas las áreas, debe de existir un trabajo en equipo y ese trabajo en equipo te lleva también a una orientación a resultados, esa orientación a resultados te lleva a una negociación y ahí caigo en la negociación, si yo no sé negociar con mi jefe, si yo no sé trabajar en equipo con mi jefe, si yo no sé tener esa orientación a resultados del perfil del puesto de mi jefe junto con el mío, no existe comunicación. La base es la comunicación y al tener como base la comunicación, yo te puedo decir que rompemos los esquemas ¿cómo rompemos el hecho de que yo tengo un conflicto de intereses respecto a las decisiones que mi jefe tome o inclusive sobre mi personal? Hablándolo.

**AJ:** ¿Me podría especificar ejemplos, qué decisiones negocia?

**LM:** Sí, te puedo decir que tomaba el ejemplo de hace de unos minutos, donde te decía de pagar la nómina, que estamos por llevar a cabo un proceso administrativo de nómina, estamos por generar ese resultado de productos de nómina, yo me voy a una reunión y él decide dejar a toda mi gente a laborar cuatro horas más un de su horario de trabajo, siendo que yo sé que ese trabajo lo realizan dos personas no 108, no era necesario que se quedarán 108, falta de comunicación entre él y yo, falta de trabajo en equipo porque yo no le digo qué realiza cada gente o quiénes realizan qué función, para poder salir adelante en ese pago de nómina y ahí generamos pues, hasta el disgusto de la gente, que no necesariamente se tenía que quedar y está brincando ahí los acuerdos de mis resultados, porque yo sé que con dos, tres, cinco o diez personas puedo salir adelante en esa nómina del decide que sean 108, no hay comunicación, yo te puedo decir que esto es un ejemplo que puede generar un conflicto hasta de intereses de nuestras gentes, yo a que tengo que quedarme si no tengo nada que ver con esto, si yo soy gestor, yo no estoy en captura de nómina, yo no soy que valido los pagos, yo no sé quién hace los reintegros, y eso porque mi jefe no lo sabe, porque no hay comunicación entre él y yo, porque no hay esa comunicación a través de sus manuales de organización, el manual de procedimientos, porque no le digo directamente que es lo que está sucediendo.

**AJ:** Pero ¿Con base a eso, podría considerar otro ejemplo con el cual usted me pueda decir, esta decisión fue arbitraria?

**LM:** Si se llegase a presentar una decisión arbitraria, si yo fuera el único mando al que recibiera una instrucción si? Pero como no hay una instrucción unilateral sino que existe una estructura organizacional, yo no puedo ser una, tomar una decisión unilateral ni él tampoco la puede tomar, por qué? Porque es un equipo de trabajo formado por direcciones de área, formado por subdirecciones, formado por jefaturas y el personal administrativo; si él toma una decisión unilateral, su perfil de puesto se lo permitirá, pero los perfiles de nosotros lo detienen, es decir él no puede tomar una decisión unilateral sobre una decisión en equipo que tenga los perfiles de puesto de los demás mandos, no me puede obligar a que yo firme, a que yo haga, a que yo tome una decisión que esté por encima de lo que señala mi perfil de puestos, por eso tenemos un órgano administrativo y por eso tenemos al Órgano Interno de Control, y ese Órgano Interno de Control ¿qué hace? Revisar lo que ya se hizo y regular lo que se tiene que hacer, por eso tanta auditoría y por eso tenemos a beneficio también nosotros aunque muchos no lo interpretamos tan así o lo interpretan así, la Secretaría de la Función Pública no sólo te juzga, no sólo te inhabilita, no sólo te sanciona, no, también te ayuda a tomar esas decisiones de saber decir en algún momento: no

puedo. La palabra no, es una característica que también hay que saber conocerla, pero para conocerla, necesitas saber lo que vas a hacer y para saber lo que vas a hacer, tienes que tener decisión propia y tienes que tener valores para saber decir no.

**AJ:** De esas decisiones que usted ha tomado, ¿Cuál de éstas, su jefe le ha dicho esto no?

**LM:** Mira cuando existen, hace rato toqué el punto de observaciones del Órgano Interno de Control, de las diversas auditorías, te platico un poquito de las observaciones, las observaciones son de dos tipos si? Con responsabilidad y sin responsabilidad y esas de sin responsabilidad, generan acciones correctivas, ¿qué son acciones correctivas? Acciones donde tú le estás diciendo a tu jefe, mira nos pusieron esta observación correctiva que tiene que ver con que, en lugar de hacer los procesos administrativos de nómina en un periodo de 10 días, la acción correctiva es que busquemos como hacerlo en 10 en 7, ah ok, yo le llevo a mi jefe un proyecto donde le digo: necesito reducir los tiempos de un área, porque como bien te lo digo, el flujo de trabajo no es unilateral, es en equipo, es en áreas, pero esa área me dice: yo no te puedo dar esos dos días, porque mi proceso es éste; el proceso yo lo conozco, entonces ahí es donde el jefe tiene que tomar decisiones de decir no, no podemos por esto, por esto, por esto, justificando amplia y detalladamente, fundamentando por qué no se puede tomar esa acción correctiva o buscando una acción correctiva que lleve consigo una mejora continua, que es lo que busca el Órgano Interno de Control con una acción correctiva y a lo mejor no es la que el Órgano Interno de Control está definiendo, pero tú le das una propuesta de que es lo que se podría hacer para mejorar el control interno que en este proceso administrativo se tiene, ahí está un claro ejemplo de por qué tu jefe te puede decir que no, tú propones, pero el acuerdo es no puedo.

**AJ:** y de las decisiones que tiene a su alcance ¿cuáles son las que no le importa controlar?

**LM:** mira, yo te podría decir, cuando tú no tienes control de tu área, tienes cabos sueltos... **AJ:** control interno ¿a qué se refiere? **LM:** todo control interno se refiere al proceso administrativo a seguir para lograr un objetivo, no tomo control interno en términos normativos no, control interno en términos administrativos de procesos...

**AJ:** y ¿eso qué implicaría, controlar a su personal?

**LM:** no, no, no, me refiero a que todo va basada en una función, en una meta y en un objetivo si? El personal se administra, no por parte de lo que tiene que ver con la decisión de un jefe, se administra por las características de responsabilidad en cuanto a la función para la cual fue contratado. Yo siempre he dicho y pongo el ejemplo y lo voy a expresar cómo es, con el léxico y vocabulario que he utilizado con mi propia gente: tengo una cadena quien mide un metro, esa cadena está formada por eslabones, esos eslabones tienen cierta resistencia o tienen cierta debilidad, si hablo de una cadena de un metro que está formada por 50 eslabones y esos eslabones son 50 personas, si una de esas personas representadas por eslabones en este ejemplo gráfico, no tiene brío, no tiene tensión, está débil, se va a romper la cadena y no va a seguir la secuencia; si esos 50 eslabones están con un nivel de tensión, con un nivel de brío, con un nivel de potencia en cuanto a la forma grupal, así llegue un remolino, así llegue un temblor o un sismo, no se rompe porque están trabajando en equipo.

**AJ:** ¿cómo monitorea eso?

**LM:** Con los resultados, con las características de comportamiento administrativo de cada gente, obviamente una función específica se hace una subfunción y esa subfunción otra subfunción y así como es una, un organigrama, cadenas de mando sí? Lo mismo pasa en un ejemplo de funciones, mi grano de arena le da a que se forme la piedra y así puedo yo ver a mi personal que estamos creando nómina y necesito a mi personal para poderla crear, yo no puedo sólo, por consiguiente, utilizo el ejemplo de la cadena, necesito que todos mis eslabones, ejemplificando mi área, todos los hombros con hombros y codos con codos de mi gente, estén unidos para que me den esa fuerza, para poder enfrentar la elaboración de esas nóminas, que te puedo decir y no es por presunción, traemos la nómina de docentes de la ciudad de México más grande de la República Mexicana y traemos la administración, presupuestalmente hablando, más grande del Gobierno Federal y consigo, una responsabilidad muy grande de llevar a la casa de todos y cada uno de los docentes y administrativos que dependen de la AFSEDF, adscritos a la AFSEDF, ese sustento y alimento a sus casas, por eso tengo que tener muy fortalecido al recurso humano que trabaja en esa dirección en específico que yo represento.

**AJ:** Hablando en de recurso humano, ¿Considera que su personal está profesionalizado? **LM:** no todos... **AJ:** ¿requeriría que se profesionalizara?

**LM:** sí, por las características de responsabilidad sí, pero ¿cómo se logra? Y vuelvo a retomar los principios de orden, capacitándolos, yo no puedo prejuzgar a mi personal, yo no puedo decir no sirve si yo no los he capacitado, yo no puedo decir no me sirve si yo no tengo la oportunidad de trabajar con ellos y no puedo decir que un recurso humano no sirve, porque antes de decirlo estoy desacreditando a mi propia configuración de ser humano. Todos los seres humanos servimos, todos servimos, para una u otra función servimos, ¿qué tenemos que hacer? Orientarlos, hacia donde realmente tienen una capacidad de coadyuvar en términos correctos para lo que fueron contratados o para lo que van a funcionar según sus características y capacidades, pero todos los seres humanos servimos, quien diga que un ser humano no sirve es porque no está viendo un ser humano, porque hasta los animales sirven.

**AJ:** ¿Cómo se percibe como compañero de trabajo, como director cómo se percibe?

**LM:** Yo ahí recaigo, en una evaluación, si esa evaluación que hacen mis superiores viene en términos menores a 80% en una escala de 100, yo te puedo decir si estoy en 80, que soy bueno, estoy en 90 estoy regular o soy bueno, soy malo, no, yo creo que soy dentro de los buenos, de los mejores no? Yo te quiero decir algo mira, si yo digo que soy un 100, estoy superdotado eh? y yo te puedo decir ¿Para qué estudio si soy el 100 del 100? ¿Para qué me capacito se soy el 100 de 100? no, mira todo ser humano aprendemos en el día a día, aprendemos hasta a agarrar un cubierto, aprendemos a comer, saber qué comer, saber qué beber, saber qué me hace bien, saber qué me hace mal, entonces nunca vamos a ser perfectos, pero debemos de hacer las cosas en términos normativos bien, en términos administrativos bien y en términos de ética perfectamente bien alineados y como sociedad yo te puedo decir, que debemos ser seres humanos bien y crear seres humanos bien, familiares, hijos y eso también les va ayudar a los docentes, estamos trabajando para ellos también, entonces, yo te puedo decir cómo me considero, dentro de los buenos, de los mejores.

**AJ:** ¿Esto lo considera medular para que su área funcione?

**LM:** te lo voy a contestar con un dicho: el que con lobos anda a aullar aprende. Si yo soy malo, mi área va a ser mala y mi personal va ser malo para trabajar. Si yo soy regular, mi gente va a ser regular, mi área va a ser regular. Si yo soy bueno, mi gente va a ser buena y mi área va a tener resultados buenos. Pero yo te acabo de decir, que dentro de los buenos soy de los mejores, porque hasta la fecha de mi representación estamos pagando bien.

**AJ:** hablando en términos de oportunidades, ¿Quién le dio la oportunidad de trabajar como director de pagos?

**LM:** la ley, con la confianza de una persona, ¿confianza por qué? Porque a través de mis evaluaciones, vio las capacidades que yo tengo y me confió poder representar esa dirección y ¿qué me ha mantenido ahí? Los resultados, la capacidad de poder pagar correctamente a esos adscritos al órgano administrativo desconcentrado y pagar en términos de lo que la ley establece. Confianza mucha, si no, ya no estaría allí.

**AJ:** ¿Podría decirme cuáles son las áreas con las que mayor relación tiene?

**LM:** Claro, con todo gusto, mira, la Dirección de Empleo que maneja las plazas, puestos-horas y el presupuesto como tal, si? que es lo que permite pagar no? No obstante existe otra área, la Dirección de Informática que es en donde se hace o nos ayuda a hacer la nómina, estoy hablando de una nómina de 180 mil personas, 180 mil plazas perdón, 110 mil, 115 mil personas; tenemos otra dirección que también es muy importante en el proceso porque sin esa dirección yo no sabría qué camino seguir, la Dirección de Normatividad y Relaciones Laborales, son las cuatro áreas que intervienen en la elaboración de la nómina y una nos ayuda a reglamentar que la nómina la estamos generando bien, las otras tres que es Pagos, Empleo e Informática, maquilan la nómina, todas dependemos de la Adjunta de Personal y a su vez de la DGA. Pero también te quiero compartir que existe dentro de la DGA, un área que es la Coordinación Sectorial de Administración y Finanzas, que es quien nos ayuda a tramitar los recursos presupuestales ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y está a su vez a la Tesorería de la Federación, si no, aunque nosotros hagamos la nómina y la hagamos bien y la generemos perfecta, si no tenemos el mecanismo y la ayuda de la CSAF, que es para lo que fue creada, para administrar el trámite presupuestario de la nómina en el capítulo de Servicios Personales, no pagaríamos, porque no tendríamos el manejo de los recursos que paga la Tesorería de la Federación a través del banco. El presupuesto como tal tiene un efecto, conocemos que tenemos presupuesto, pero conocemos que tenemos un presupuesto autorizado en papel, no tenemos el dinero en cajas fuertes, por eso la importancia de la CSAF, de realizar cuentas con liquidez certificada para poder hacer que ese presupuesto autorizado en papel, se vuelva dinero para depositarse en cada una de las cuentas de nómina que se tienen a favor de cada uno de los trabajadores si? Y que ese depósito no se hace por parte de nosotros, se hace por parte de la Tesorería de la Federación a través de cuentas con liquidez certificada, la famosa TLC electrónica, es un área importante también que está ligada a mi área como producto final.

**AJ:** Sabemos que toda relación de trabajo genera lealtades, me gustaría que me dijera si ¿hay algún grupo de relación de lealtad en las áreas o compañeros que colaboran con usted?

**LM:** Mira, la lealtad debe ser institucional si? Las amistades creo que deben ser de la puerta de nuestra oficina hacia afuera y los acuerdos laborales deben de ser de la puerta hacia dentro, por consiguiente te puedo decir que debemos hacer institucionales, debemos de ser personas con

valores éticos, por eso tuvimos una evaluación para poder representar estos puestos si? Y creo que cuando ya no funcione esa palabra tan importante que se llama la rendición de cuentas, la transparencia, la ética, existe un cuarto factor y ese cuarto factor, en el momento que ya no se tiene, en ese momento se rompe el eslabón del que te he hablado y creo que eso que es la palabra que te voy a decir, la palabra que no sólo se representa en un trabajo, sino también en un ser humano, se llama confianza, si la confianza ya no existe, no hay razón de ser.

**AJ:** ¿Entonces diría más que lealtad, hay relaciones de confianza?

**LM:** De compromiso, conmigo mismo, con mi ética, con mi profesionalismo, con la confianza que se me está dando para representar un área y también poder decirte yo, con esos valores agregados que los seres humanos debemos tener día con día hacer grande a México, ¿cómo lo hago? Hace rato lo dije: mi granito hace una piedra, mi función hace que el gobierno esté bien y hace que México esté bien.

**AJ:** ¿Usted cree que el personal operativo puede ser incluido en un servicio profesional de carrera?

**LM:** A ver, en una parte del entrevista te dije que todos tenemos derecho sí cumplimos el perfil de ese puesto, si el personal operativo tiene el perfil para poder cumplir con el puesto, tiene derecho a inscribirse, y hablo de perfil por las características que se requieren para desempeñar una función de mando, una función de docente, por ejemplo, yo soy contador, pero el perfil una ingeniería en sistemas, yo no puedo, ah pero el perfil me pide un ingeniero en comunicación, tampoco puedo, me pide el perfil un especialista en finanzas, es una carrera genérica de los contadores, pero no soy especialista en finanzas por eso hay licenciados en finanzas, en economía, ¿qué tengo que hacer yo? Ser acorde a las funciones que se van a hacer. Todos tenemos derecho sí, ¿cómo? Cumpliendo el perfil.

**AJ:** En este caso más bien me refiero a que el personal operativo se profesionalice para que cumpla mejor sus funciones, no para que cumplan un perfil de mando y dejen su trabajo y sean mandos.

**LM:** Mira, un artículo de la constitución habla de que todos los mexicanos, todos sin excepción, tenemos derecho a la educación, si toda la educación en términos nuevamente de la ley suprema dice es laica y gratuita y todos tenemos derecho a educarnos, a ser educados, perdón ¿qué te quiero decir? Yo te he hablado de capacitación, te he hablado de desarrollo, te he hablado de ser personas de bien, pero si yo como ser humano no quiero capacitarme, no quiero tener esa educación, nosotros lo que tenemos que hacer es provocar que quieran ser capacitados, provocar que quieran educar sus conocimientos, tener mayor conocimiento y eso te va a hacer un ser humano con mayor integridad y la integridad del ser humano, vuelvo a insistir en los eslabones de una cadena la hacen más fuerte, le meten mayor brío a esa fuerza que necesita la cadena para que no se rompa, porque acuérdate que entre más larga la cadena más débil, pero entre más larga la cadena y con mayor brío más fuerte. Eso es lo que hay que hacer por nosotros los mexicanos y no sólo los mexicanos eh? Todos los que formen parte de nuestra estructura, organizacional o como país o como estado, como deba de ser debemos estar integrados en una sociedad.

**AJ:** ¿Hay algún grupo político en la DGA?

**LM:** No que yo lo sepa.

**AJ:** ¿Cuál es su nivel de estudios?

**LM:** Yo tengo una licenciatura en el Instituto Politécnico Nacional del cual soy egresado y orgullosamente egresado de la Escuela de Comercio y Administración, la ESCA de Santo Tomás, y tengo una, pues digamos algo extra que se le llama pues no es posgrado, tampoco es... es un valor agregado que tengo ahí, académicamente hablando que es un diplomado por así llamarlo o una serie de diplomados en el IPADE, que son de alta dirección de empresas y traigo conmigo un instrumento que me ha permitido ayudarme, en donde tuve la oportunidad de tomar un... yo le llamaría instrumento de valor agregado que se llama La informática para las decisiones gerenciales, no le llamo carrera porque fue un periodo de un año, no le llamo diplomado porque tampoco puede ser un diplomado, no le llamo maestría pues no lo es, no lo llamo doctorado porque tampoco lo es, es un instrumento que tuve ahí de valor agregado que me ha permitido saber programar, enlazar bases de datos, para lo cual mi carrera lo necesita sí? Mi carrera necesita eso, la informática para entenderme con las otras áreas que te acabo de explicar y saber si se puede o no hacer lo que estoy pidiendo. Ese es mi nivel de estudios pero yo te lo dejo en licenciatura como contador público.

**AJ:** Por último, me gustaría agradecerle que me haya concedido esta entrevista, pues ha sido muy importante para documentar mi tesis, como bien lo dijo, el personal operativo es parte de esta gran cadena y que impacta a la educación. Si tiene algún comentario adicional a lo que ya hemos dicho, adelante y muchas gracias de nuevo.

**LM:** Quedo a tus órdenes como siempre, como servidor público te puedo decir una cosa, tengamos confianza en lo que se está haciendo, tengamos confianza de los servidores públicos que actualmente dirigen el Gobierno Federal porque la planeación que se tiene, la estrategia que se está implementando y las funciones docentes y administrativas que se están teniendo van enfocadas a metas y objetivos, esas metas y objetivos no se crearon por crearse o por fastidiar no, se crearon para el crecimiento de nuestros hijos e hijos de los hijos, porque cada vez yo te puedo decir, que tenemos mayores capacidades para poder hacer que nuestro México sea mejor, esa es mi aportación y yo te agradezco las atenciones que has tenido con un servidor y quedo a tus órdenes para lo que sea necesario y en cuanto a la materia que a mí me ocupa.

**AJ:** Muchísimas gracias de nuevo.

**LM:** Quedo a tus órdenes, buena tarde.



## Entrevista 2

Entrevista semiestructurada sobre la percepción ante la evaluación del desempeño aplicada en la DGA.

Dirigida a Operativo

Fecha: 23 de octubre de 2017

Entrevistado: OB

AJ: Aurora Jara Urrutia

**AJ:** Buenos días, soy Aurora Jara Urrutia, el día de hoy 23 de octubre de 2017 estoy en compañía de la C. OB, quien amablemente está prestando esta entrevista para fines académicos y de la investigación La profesionalización del Sistema Educativo Nacional. Buenos días ¿cómo estás?

**OB:** Buen día, muy bien gracias.

**AJ:** A mí me interesa mucho saber, cómo fue que ingresaste a la DGA?

**OB:** Pues bueno este... Eso fue por... por medio de un examen, que me aplicaron para poder darme o contratarme en este sistema. En el examen pues bueno, fue psicométrico, de ortografía, mecanografía y de taquigrafía, y pues bueno ya en espera de los resultados pues fui este... pues corrí con la suerte de que si me contrataron y esto fue en el año de 1990, ese fue... el inicio de mi trabajo.

**AJ:** ¿Consideras que tu experiencia en la DGA ha sido provechosa para ti?

**OB:** Si, de hecho pues bueno, fue un proceso de aprendizaje, o sea, digo, al principio si me costó como que este acoplarme a... a todo este trabajo, porque yo entré directamente a Recepción de documentos, y pues bueno, de entrada me enseñaron... me dieron una serie de catálogos para poder aprender todo el proceso del trabajo que se realiza en esa área y pues bueno, yo siempre lo manejé con la acción de que mi proceso de aprendizaje siempre ha sido más de práctica que teórica, pero bueno, tenía que ser en su momento pues... acatar las instrucciones ya que era mi primer trabajo formal y pues bueno, al paso del tiempo ya tuve que aprender toda esa serie, de cómo recibir documentos, hacer la recepción adecuada y demás.

**AJ:** ¿Cuál era la preparación académica que tenías en ese momento?

**OB:** Ah pues bueno, en ese momento tenía este pues bueno, únicamente tenía troncada lo que era la prepa y pues a raíz de la contratación del trabajo, pues me dio la facilidad de... y sobre todo... el trabajo que yo realizaba pues era así como que estar muy pendiente de ello y pues eso me motivó en ese momento y hasta aún a la fecha seguirme motivando para seguirme preparando y poder concluir mi prepa.

**AJ:** O sea que ahorita, el máximo grado de estudios que tienes es:

**OB:** La Preparatoria.

**AJ:** Tu área de adscripción ¿Cuál es?

**OB:** La Dirección de Empleo

**AJ:** Y ahí, ¿qué funciones realizas?

**OB:** Recibir los documentos, en este caso serían los Formatos Únicos de Personal y darles... como de entrada... el visto bueno porque realmente los jefes son los que les dan los vistos buenos para llevarlos a otra serie de procesos, pero sin embargo, como te comentaba, es la revisión de los formatos únicos de personal, que vengan bien elaborados de diferentes direcciones para que también a su vez le den el seguimiento adecuado y finiquitar con ese proceso.

**AJ:** Tú eres personal administrativo, ¿tienes personal a tu cargo?

**OB:** No, sólo soy personal administrativo.

**AJ:** ¿Consideras que la relación con tu jefe es buena, regular o no tan buena?

**OB:** Pues yo creo que en ese sentido lo manejaría como regular.

**AJ:** ¿Crees que tu jefe te da ciertas libertades para tomar decisiones?

**OB:** Pues... En ese sentido... Tu pregunta me hace pensar más cosas porque siempre he tenido la mentalidad de que independientemente de que nos regimos como personas administrativas, dependemos de un jefe, pues también en lo que a mí respecta tengo que tener la buena actitud para mi trabajo y pues sí, mi jefe me da la libertad de tener que hacerle algunas observaciones de mi trabajo para que a su vez mi trabajo pues fluya más y no se me conflictúe en mi persona y que eso provoque en un momento dado, pues que mi jefe me llame la atención.

**AJ:** ¿Consideras que la figura de tu jefe te inspira autoridad?

**OB:** Sí claro, de entrada siendo mi primer trabajo pues sí, digo en lo personal si te impone esa parte y si me da la confianza como para seguir buscando la forma de cómo agilizar mis procesos en esta parte de la recepción de documentos.

**AJ:** Precisamente hablando de tus actividades, pues manejas documentos oficiales muy importantes como las constancias de nombramiento, ¿Consideras que existe la normatividad suficiente para regular en específico las funciones que tú realizas?

**OB:** Mmm, no yo considero que no, porque si bien es cierto que al inicio te comentaba que ingresé en 1990 y a la actualidad, ya son unos años de servicio que llevo referente a esta actividad y la experiencia que he adquirido al paso del tiempo pues no, la verdad es que no, no están regidas adecuadamente en el sentido de que hay procesos que son fáciles de llevar y sin embargo pues siempre hay algunas trabas que conflictúan al trabajo que yo realizo.

**AJ:** ¿Cómo te consideras en tu desempeño laboral?

**OB:** Pues, en ese sentido pues sí, una buena trabajadora que me doy la oportunidad de ser este... así como... más bien yo me doy como la libertad para hacer mejor mi trabajo y soy muy constante y abierta para los aprendizajes de que mejore el trabajo que estoy realizando.

**AJ:** ¿Cuáles son esas cosas que te permiten hacer mejor tu trabajo?

**OB:** Mmm. La actitud que yo, yo siempre me he manejado con la buena actitud para realizar cada día mejor mi trabajo y eso sería, yo creo que en ese sentido, es para mí muy importante la actitud, independientemente de las normas que puedan regir el trabajo que yo realizo. Sin embargo, pues

bueno, siempre en el camino tengo obstáculos, pero la verdad le echo muchas ganas al trabajo que yo realizo.

**AJ:** ¿Has tenido algún desacuerdo con tu jefe o compañeros con relación a alguna petición o actividad que se genere de tus funciones?

**OB:** Ah sí claro! Te digo que en esta pregunta que me estás haciendo claro, o sea si he tenido algunas diferencias en el trabajo con mis compañeros e inclusive en alguna ocasión hasta con mi jefe, pero vuelvo a repetirlo, en esta pregunta que me estás haciendo voy a ser muy repetitiva al estarte señalando la cuestión de la actitud, yo me manejo con la buena actitud y creo que las diferencias que tenido tanto con mis compañeros como con mi jefe, pues siempre llegan a una conclusión de buenos términos porque precisamente pongo la buena actitud y sé que en algunas cosas, si las hago mal, también sé reconocer esa parte y así pues bueno, fluye más la situación y la cuestión del trabajo no?

**AJ:** ¿Cuáles son las cosas que llegas a negociar con tu jefe?

**OB:** Perdón no entendí tu pregunta.

**AJ:** Por ejemplo, como trabajadora tienes ciertas dinámicas de vida y habrá cosas que tú requieras que a lo mejor no son parte de tu lista de derechos, que tengas por decir pedir algún permiso a cambio de quedarte dos horas más tarde, en ese sentido...

**OB:** Ah ok! En esa pregunta que me estás haciendo, no he tenido ninguna situación de problemática hacia mi persona, porque he aprendido al paso del tiempo y los años de servicio que tengo, que sí entrar a una negociación y tener que separar las actividades personales con las laborales y cuando tengo una situación de urgencia, que no tenga que presentarme a trabajar y tenga que verle o comentárselo a mi jefe de un permiso o una llegada tarde al trabajo no tengo ningún problema porque aunque mi jefe no me lo pida yo pongo de mi parte del quererlo negociar en ese sentido de: ¡deme chance de llegar un poco tarde o de no asistir a mi trabajo! Y se lo compenso con tiempo o con otro día más, no sé... Pero siempre llegamos a una buena... a un buen acuerdo cuando eso llega a suceder.

**AJ:** En el marco de la evaluación del desempeño, ya ves que cada año se llena la Cédula de evaluación del desempeño, en este marco ¿Has tenido algún problema, alguna objeción o alguna observación que hacer en cuanto a este llenado de alguna cédula tuya?

**OB:** Si, porque cuando nos dan esos documentos para llenar, siempre hay algunos obstáculos de algunas preguntas que existen en esa Cédula de evaluación porque no estoy de acuerdo con algunas preguntas que hacen ahí, sin embargo pues yo trato de ser lo más transparente en ese sentido, por toda la situación de mi trabajo y te vuelvo a repetir, de los años de servicio que tengo pero al fin y al cabo o sea, el que califica realmente esa cédula de evaluación es el jefe. Obviamente yo pongo o escribo lo que realmente es mi desempeño laboral y sin embargo ya cuando llega las manos del jefe, las circunstancias cambian, pero hasta este momento yo no he tenido ningún problema en cuanto a la cédula de evaluación porque he llegado a buenos términos con los jefes, sin embargo, como todos, tenemos algunas diferencias pero bueno, la buena actitud para tener un buen resultado laboral y que esa cédula de evaluación favorezca mi persona, digo, lo creo muy importante, pues de una u otra forma es un avance para tener económicamente un... estar un poquito mejor no?

**AJ:** Para corroborar, ¿La cédula de evaluación la llenan ustedes como trabajadores?

**OB:** Te vuelvo a comentar si es que... Yo te comentaba el inicio de la entrevista que yo entré en 1990, era como que... qué te puedo decir, más menos, son... si entré en el 90, como unos 3,4 o 5 años si teníamos la oportunidad de nosotros calificar esa cédula de evaluación. En ese tiempo se manejaba de diferente forma, ahorita en estos momentos ya no, ya no nos dan esa apertura de que nosotros de una u otra manera califiquemos nuestro trabajo, ya hay un área específica que lleva todo ese proceso de la cédula de evaluación y pues bueno, yo no sé qué criterios puedan tomar para llenar esa cédula porque ya no nos permiten verla. A lo mejor que no al principio verla, sino que ya cuando está calificada al cien es cuando dicen el resultado, pero ya en estos momentos, ya no nos permiten verla desde el inicio, esa cédula de evaluación.

**AJ:** ¿Sabes qué área es la que la llena?

**OB:** La Dirección

**AJ:** En este caso, ¿La Dirección de Empleo?

**OB:** Si. En este sentido, el jefe de departamento que es el jefe directo en este caso, es el que califica y por decirlo de alguna manera es el que da el visto bueno de la calificación que en esa cédula están solicitando.

**AJ:** ¿Has recibido capacitación a lo largo de tu experiencia laboral?

**OB:** Si

**AJ:** ¿Consideras que te ha servido o no?

**OB:** Yo creo que esas capacitaciones independientemente de las actividades que yo realizo, como te decía, de recepción de documentos, yo sí puedo decir que aunque no son compatibles con lo que yo realizo como trabajadora, de una u otra forma a mí me sirve, me funciona. Si no son específicamente la actividad que yo realizo, pues bueno, yo creo que cualquier capacitación que pueda yo realizar a mí me puede funcionar, porque no considero que todo el tiempo pueda estar en la misma área y si en un momento dado la cuestión si me promovieran o yo pidiera mi cambio para aprender, esas capacitaciones les pueda aplicar al área que yo pueda estar, no sé, para mí si son funcionales, si me funcionan.

**AJ:** Las funciones que llevas a cabo ¿Cuáles son las áreas que se relacionan?

**OB:** De recepción de documentos, el área de pagos, tenemos a la de captura, yo creo que estas son las más cercanas a la de recepción de documentos, pagaduría, captura, donde obviamente capturan los documentos y también lo de presupuesto. Estas serían las áreas más principales que puedan relacionarse al trabajo que yo realizo.

**AJ:** Básicamente las relaciones de trabajo son en las áreas que están dentro de la misma dirección, la de Empleo **OB:** Si.

**AJ:** Nos vamos a referir a mandos como jefes de departamento involucrados, subdirectores y directores, en este caso, el director de pagos y la directora de empleo. ¿Conoces cómo es la relación política entre ellos?

**OB:** No, como trabajadora administrativa no tenemos muchas relaciones con ese tipo de personajes, no las tenemos, nuestro jefe inmediato es el de departamento, pues bueno, cuando hacemos la entrega de los documentos que revisemos los entregamos a otro compañero de la misma área, pero no, nosotros no tenemos tanta relación con los directores o subdirectores, eso ya bueno lo ha hecho el jefe de departamento, nosotros nada más somos como dices, puros operativos.

**AJ:** Esta recepción de documentos, que son documentos muy importantes para la dependencia da cabida a tomar decisiones ¿Has tomado alguna decisión fuera de la norma o te han pedido cosas fuera de la norma que has tenido que consultar con tu jefe o se consulta con alguna otra persona, te ha sucedido?

**OB:** Sí, muchas veces.

**AJ:** Y esa decisión para ti, que sabemos que como personal operativo no tomas esa decisión sola ¿tu jefe te da la apertura del resultado de esa decisión?

**OB:** Si, si, si me... vamos, si me apoya en ese sentido.

**AJ:** ¿Quiénes han sido los involucrados en esa toma de decisiones?

**OB:** Como siempre del jefe de departamento y obviamente lo que analiza con el subdirector y el director, que bueno yo quiero tener que es una cadena que va subiendo y pues bueno se da, realmente si se da.

**AJ:** ¿Cómo crees que tus compañeros te ven a ti? Porque tú como trabajadora en Recepción de documentos, eres una figura importante, desde mi punto de vista es importante la función que realizas porque recibes las constancias de nombramiento de toda la Administración Federal que prácticamente recibes los contratos de los trabajadores.

**OB:** Siempre hay una rivalidad, siempre hay una parte de... así como que... de envidia, que si trabajo o mal siempre hay la crítica, la forma de cómo hacer que tu jefe de una u otra manera te llame la atención, en ese sentido siempre trato yo de tener una buena relación con mis compañeros, pero de igual manera si trabajo más o me quedo más tiempo de mi horario, pues siempre tratan de hacerme sentir mal, de criticarme, pero al fin y al cabo todos, yo estoy en esta parte del trabajo por una necesidad y tengo que seguirle echándole las ganas y con la buena actitud, y pues hago, pues si, la verdad es que hago caso omiso de los comentarios mal infundados que mis compañeros puedan tener hacia mi persona, por quedarme más tiempo, por ser muy colaborativa con mi jefe no?

**AJ:** Y ¿Por qué te quedas más tiempo a trabajar?

**OB:** Porque me gusta mi trabajo, me gusta seguir aprendiendo, siempre hay algo nuevo y eso lo he aprendido al paso el tiempo, que siempre hay algo nuevo que aprender. Eso de la recepción de documentos, me ha dejado y he estado aprendiendo mucho, que cada día descubro más, entonces, no me gusta dejar trabajos para otro día, procuro sacarlo al día y pues bueno hay veces que las mismas circunstancias no me lo permiten, que deje el trabajo por otro día.

**AJ:** ¿Te pagan por quedarte más tiempo?

**OB:** Pues sí, o sea, no es que me paguen más, más de lo que gano, sino que pues bueno, es lo que te decía en una de tus preguntas, que si llegábamos a una negociación igual y con el tiempo, que me quedo más tiempo trabajando y yo requiero entrar en poco más tarde... pues es una forma de... llego tarde me justifican el tiempo y eso se va recompensando el tipo que se me quedó más del horario laboral o a lo mejor igual y me toman en cuenta, porque se maneja en tiempo extra, a mí me toman en cuenta con el tiempo extra, de lo pagan, tabla se maneja con lo del empleado del mes en ese sentido nos dan los vales, me toman en cuenta en eso, o en algún evento que se pueda dar del jefe o algo pues me toman en cuenta, no precisamente porque quisiera ir a los eventos, simplemente una forma de compensar el tiempo que yo me quedo extra y pues bueno yo colocar ese sentido pues me tome en cuenta para lo que ya te digo.

**AJ:** ¿A cuáles eventos te refieres?

**OB:** bueno, a veces, los jefes de departamento tiene por ejemplo su cumpleaños independientemente de nosotros los administrativos les festejamos con alguna reunión o algo, ellos con otros jefes, invitan a una reuniones para festejar el cumpleaños o un festejo así que es de la misma donde trabajo, me hacen la invitación de que asista esas reuniones o cosas así.

**AJ:** ¿Tú te consideras especializada?

**OB:** No, no.

**AJ:** ¿Qué te falta para ser especializada?

**OB:** Pues mmm... que mi propio trabajo me dé la oportunidad, pues que me den más cursos para hacer mejor mi trabajo y creo que... aparte de que mi jefe me promueva para que me prepare mejor, sé que también lo tengo que hacer yo personalmente pero para ello, pues bueno, requiero de más, ganar más no? para que pudiera yo pagarme algún curso o alguna situación de la prepa para estudiar una licenciatura y pues así, digo especializarme en el sentido de algo que yo quisiera, en el sentido de tener una licenciatura pero para eso necesito que mi jefe me promueva más, me promueva a una plaza en la que gane más un poco más de dinero para que yo pudiera hacerlo personalmente, pero que también sé que mis jefes me pueden apoyar en ese sentido.

**AJ:** ¿Has escuchado el sistema de desarrollo profesional de carrera?

**OB:** Sí.

**AJ:** Y en ese marco, pues también se manejan una serie de evaluaciones, no como la cédula de evaluación del desempeño que hemos venido platicando, pero sí una serie de evaluaciones como la autoevaluación, la evaluación de tu jefe inmediato, la evaluación de tu compañero de trabajo ¿Consideras que este sistema de desarrollo profesional de carrera te sirve para ser más especializada?

**OB:** No, no, no, te vuelvo a repetir, si yo entré en 1990 cuando se dio toda esa parte, lo manejaron con otros nombres porque fui de las primeras, fui de las primeras, que yo entré a eso de la carrera, fui de las primeras que entré y eso era así como que más... en ese tiempo yo lo puedo, yo lo vi así, que era más fácil, porque si te calificaban tus compañeros, te calificaba también el sindicato y te calificaba tu jefe, entonces pues digo, yo si en ese sentido era la primera vez de entrar y se dio eso de la carrera y si me podría considerar que fui ignorante, porque dije ¿cómo es esto? porque nunca nos dijeron, nunca nos dieron informativo de cómo se iba a manejar esta cuestión hasta

que, hasta que nos reunimos el personal de nosotros mismos, administrativos y nos dimos cuenta de cómo nos estaban calificando los propios compañeros y si no les caíamos bien, pues obviamente nos daban un puntaje bajo, afortunadamente de todas esas personas, compañeros, llámese sindicato, llámese jefes de departamento, pues tuve un buen puntaje y fue cuando yo entré, fui de los mejores puntajes en ese tiempo fui la segunda, bueno, de mi área junto con otra área, fuimos de los primeros, bueno que me recuerdo muy bien que fue un hombre y yo que tuve el puntaje más alto y pues bueno dije que ... La verdad desconocía totalmente eso, pero era como que más, la verdad era una ignorancia hacia los administrativos porque nunca nos explicaron esa parte, digo yo corrí, si se le puede llamar con suerte, porque tuviera un puntaje alto y pues bueno, si fue, pues si me pagaron una cierta cantidad que la verdad no recuerdo cuánto me pagaron. Sin embargo, al paso del tiempo, ahorita, como dicen no? las reglas cambian, las cosas son más, ya son más complicadas porque te dan unos cursos, ahora ya para seguir subiendo de puntaje tienes que tomar cursos, pero los cursos no son adecuados a tu área, a lo que tú trabajas, tienes que buscar la forma y eso si hay espacio para que lo hagas, si no, tienes que ir, digo ya no es porque quieras, sino porque tienes, porque si quieres seguir subiendo ese puntaje, tienes que tomar esos cursos, aunque pues no te guste, lo tienes que hacer porque se va a ser puntaje que tengas que subir. Para mí no es, no es muy, no es bueno, no son adecuados para ser mejor en ese sentido, sino de subir que te pagan un poco más.

**AJ:** ¿Qué crees que es lo tu jefe espera de ti en cuanto a tu trabajo y tus actividades?

**OB:** Que haga mejor mi trabajo, que sea mejor, o sea, que haga mejor mi trabajo, que trabaje más, que dé buenos resultados en lo que yo realizo, digo, pues si, es eso, que haga mejor mi trabajo nada más, que en esa situación se enfoca a que el trabajo se haga mejor, fluya y no haya rezago de.

**AJ:** Y ya por último, me gustaría que me dijeras ¿Qué cosas cambiarías en términos jerárquicos, en este caso tus jefes, de las decisiones que ellos toman?

**OB:** Que sean más accesibles a tratarnos como trabajadores administrativos, que tener mejor comunicación hacia el personal que estamos a su cargo. Mmm pues bueno, creo que está un poquito difícil para mí por todo el recorrido de años de servicios que tengo, que sean más transparentes que sean honestos hacia el personal, pero bueno, a lo mejor estoy pidiendo mucho pero, sin embargo, que sean... Que nos traten bien, que no sean tan prepotentes de tratarnos por el hecho de que somos administrativos. Los administrativos también, lo hablo como una persona que también es administrativa, que tiene la mejor actitud para seguirme preparando yo tengo la mejor actitud de querer seguir una preparando para poder lograr tener una licenciatura y buscar un nuevo trabajo en el cual me puedan pagar mejor, pero sé que también si logro esa parte también sería lo mismo, pediría que el jefe que me toque, pues que sea, que trate bien en general, que nos tome en cuenta que nuestro trabajo.

**AJ:** De verdad te agradezco muchísimo que me hayas otorgado esta entrevista y ¿no tienes algún otro comentario ya para finalizar?

**OB:** No, la verdad es que estoy, no.

**AJ:** Pues muchísimas gracias.

### Entrevista 3

Entrevista semiestructurada sobre la percepción ante la evaluación del desempeño aplicada en la DGA.

Dirigida a Operativo y Representante sindical

Fecha: 10 de enero de 2018

Entrevistado: ME

AJ: Aurora Jara Urrutia

**AJ:** Hoy 10 de enero de 2018, Aurora Jara Urrutia, estoy con la C. ME quien muy amablemente está prestando esta entrevista para fines de la investigación La profesionalización del personal operativo del Sistema Educativo Nacional y a quien agradezco que esté compartiendo conmigo su valiosa información, muy buenos días, ¿cómo estás?

**ME:** Hola qué tal muy buenos días, eh... estoy muy bien y bueno yo de antemano te agradezco que nos des esta oportunidad de poder expresar lo que nos dicen... ahora si lo que nosotros tenemos de este lado no? Eh... efectivamente, yo te puedo compartir que ya tengo 15 años de servicio y en esos 15 años de servicio, desafortunadamente te tropiezas con muchos obstáculos, tanto de forma económica, de forma laboral, en los cuales no te permite crecer.

En muchas ocasiones, te topas con personas como autoridades, que en vez de hacer un equipo de trabajo, de ayudarte a crecer como equipo de trabajo, como que si tuvieran miedo y no te permiten crecer más que ellos; ¿qué te puedes topar con esto? Mmm... la monotonía de las personas, o sea... es... ¿cómo te puedo explicar? por una parte vienen las autoridades que ingresan, que a veces porque tienen un perfil los ponen ahí, pero no tienen el conocimiento ni en brindar una oportunidad a las personas que ya tienen años trabajando, que tienen el conocimiento, pero se topan con que no tienen una documentación que los respalde, en este caso viene siendo la forma educativa, profesión, ¿qué pasa ahí? Que a lo mejor existe el recurso... porque yo ahorita que yo lo terminé, por la parte sindical, existía el recurso de terminar tu prepa, de terminar tu licenciatura, pero no lo sabemos... como que lo tienen muy guardadito ahí; porque si salían las convocatorias, si salían los comunicados de que tú como personal administrativo podías terminar tu primaria, tu preparatoria, tu licenciatura y hasta maestría, nada más que eso no lo daban a conocer, hasta hace unos ¿qué te gusta? tres años, cuatro años, cinco años atrás, exactamente como cinco años atrás, fue cuando el sindicato o los chismes sindicales empezaron a surgir de que existían formas de que tú pudieras alcanzar el nivel profesional, terminando primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura y ahora ya más o menos dan a conocer las convocatorias que son cada seis meses, pero también así como que muy reservadito.

**AJ:** Y con respecto a eso que me comentas, ¿Tiene relación con el Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera?

**ME:** No, viene siendo como independiente, viene siendo como independiente, porque has de cuenta que el sindicato lo maneja, pero contrata escuelas particulares, en las cuales tú vas, pagas tu colegiatura, terminas tu licenciatura y lo adjudicas a que ya fue por parte del sindicato. Ahorita el sindicato abrió nuevos programas dentro del mismo sindicato, en el cual terminas la primaria, la secundaria, la preparatoria y están abriendo aulas de maestría, esas están en Azafrán o en Chabacano, haz de cuenta que en Chabacano vas y buscan la información y te mandan a Azafrán, ahí en Azafrán están algunas aulas que también metieron, nada más que eso casi no se sabe, si no estás dentro del sindicato no se sabe.



**AJ:** De hecho, con esta entrevista me estoy enterando que existen estos programas que al final de cuentas podríamos hablar de parte de la labor del sindicato para colaborar en la profesionalización del personal operativo. (Interrumpe la entrevistada)

**ME:** Ahora sí que para ayudar al personal operativo, porque el personal operativo se ha encontrado con esa disyuntiva de que, no pueden crecer o pasar a ser jefes porque no tienen el papel; aunque tengan el conocimiento no tienen el papel, entonces... ahora, tú me explicabas hace ratito que, no nos... ¿cómo dijiste? que no nos permiten como trabajadores el crecer no? Sobresalir, ya ves que antes habían cursos de capacitación, los cuales ahorita los han ido prolongando, hoy se ha dado cuenta, esos cursos como que han ido desapareciendo prácticamente.

**AJ:** Lo de crecer, yo me refería no tanto a que no nos permitieran crecer sino más bien me refería particularmente a tu profesión, no permite el contexto laboral... no te permitiría tener el perfil de los puestos de esta dependencia requiere para que colabores; pero ahorita en el sentido de lo que me estás diciendo de la capacitación, tú tienes una Licenciatura en Ciencias de la Educación, podrías muy bien dar cursos de capacitación, sin embargo, la Dirección de Desarrollo de Personal no lanza convocatorias para capacitadores de la misma dependencia **ME:** no. **AJ:** Entonces ¿Podrías afirmar o negar que las unidades administrativas mediante su Manual de organización, sus reglas, que describen las funciones y objetivos de cada una de sus áreas, pues no permite... **ME:** (Interrumpe la entrevistada) el crecimiento de un trabajador, pues no tanto el crecimiento... sino el perfil, o sea como que las reglas son muy claras.

**ME:** Necesita ser el amigo, **AJ:** ¿Cómo? **ME:** Necesita ser el amigo de... para poder tener un lugar teniendo un perfil.

**AJ:** Ahora que comentas eso de ser amigo, ¿A qué te refieres?

**ME:** Seamos realistas, aquí ha entrado gente nueva, gente que cubre el perfil pero no tiene ningún conocimiento y tampoco lo quiere aprender.

**AJ:** Pero ese conocimiento, ¿te refieres al conocimiento de las actividades?

**ME:** Ajá, de las actividades.

**AJ:** Y ese conocimiento, ¿Cómo consideras tú que lo pueden adquirir?

**ME:** Con capacitaciones, capacitaciones que no existen, o sea haz de cuenta por ejemplo el Departamento de Pagos, yo siento que para que antes entre una persona al Departamento de Pagos deberían de capacitarlos, porque entran en blanco y hay muchas veces que las personas ni se prestan para aprender y ni quieren aprender no? O sea, más que nada una embarradita de lo que van a trabajar, lo que van a laborar y si cubren con el perfil no? Ahora, hay mucha gente que efectivamente tiene las capacidades, tiene el conocimiento, tiene la habilidad, pero como dices no tienen el perfil. Ahorita ya se está prestando a que puedan cumplir este perfil ¿cómo? por la, ahora sí que por el que se capaciten en forma educativa.

**AJ:** O sea ¿Nada más en la acreditación de las credenciales de la educación básica que serían primaria, secundaria y preparatoria?

**ME:** Si, ok, ¿Qué te puedo decir? Efectivamente tu comenzaste iniciando con decirme que yo ya

no soy la misma persona que era hace 15 años que entré a trabajar, yo entré con la preparatoria con carrera técnica en el área de Puericultura, ¿Por qué no me habría atrevido a hacer una licenciatura? porque te encuentras con trabas como son la área económica, de que tienes que pensarlo bien, si por el área familiar es primero o el área de tu educación o los gastos que se van generando, más sin en cambio, se te abrió, bueno a mí en ese sentido, se me abrió la puerta por el área sindical que fue la que me prestó, ahora sí que sacarla, el título, la licenciatura en Ciencias de la Educación.

**AJ:** ¿Cómo te enteraste?

**ME:** Me enteré por chismes, fue por un chisme literalmente, porque alguien me comentó que esa persona estaba interesada en hacer su licenciatura y que parece ser que había licenciaturas en el sindicato, haz de cuenta de que yo me enteré a una semana antes de inscribirme, ahí me tienes a dos días antes de que empezaran las clases pidiéndome en Chabacano, que era donde hicieron los reclutamientos para hacer la licenciatura, o sea haz de cuenta como te comentaba, lo tienen muy reservado en ese aspecto, ¿por qué? Al final y al cabo es para todos nosotros los trabajadores, pero bueno, ya se nos prestó el recurso, nos apoyaron, el sindicato absorbió la titulación.

**AJ:** En particular ¿Quién fue que los apoyó, quién es el titular del programa?

**ME:** Es que viene siendo el sindicato ¿En general? Sí. ¿Es un programa? Es un programa que ellos... **AJ:** ¿Sabes cómo se llama? **ME:** No, pero déjame averiguar. Es un programa en el cual, le están dando oportunidad a los trabajadores del área administrativa, capacitarse, superarse, terminar en concluir sus estudios en horarios, como puede ser entre semana o como pueden ser sabatinos, dentro o fuera de los... haz de cuenta puede ser en la mañana, la tarde, todo depende según sus posibilidades.

**AJ:** Antes de continuar, me gustaría saber ¿cómo fue que ingresaste a la DGA?

**ME:** Ok, hice mi entrevista, la entrevista en Personal, hice mi examen y espere a que me hablaran por teléfono, ya me hablaron, y pues ahora sí que tuve la oportunidad de ingresar y esto era porque conocieron a mi mamá también.

**AJ:** ¿Cuáles han sido las áreas por las cuales has transitado en tu experiencia laboral?

**ME:** Ok, solamente eh... durante estos 15 años he trabajado en el Departamento de Supervisión y Evaluación del pago.

**AJ:** ¿Has tenido cambios en cuanto a funciones, tienes personal a tu cargo, coordinas el área?

**ME:** Ok, de inicio, yo entré sí, bueno como yo tenía la facilidad de tener mi capacitadora (con sonrisa), por eso yo recomiendo que todo mundo debe tener una capacitación antes de entrar porque en mi caso era mi mamá, mi mamá me capacitó, obvio, me guio en cómo hacer el trabajo, mi mamá perteneció...estaba, estuvo en activo tres años, porque haz de cuenta que ella se retiró por enfermedad, regresa tres años y se vuelve a retirar, que fue cuando yo entré, entonces ella me capacitó y me dio el aprendizaje, vaya pues, no entré en ceros, entro y me hice cargo de lo que es la Dirección General de Primarias servicio número cuatro, que esa es la que yo estoy a cargo, conforme fui creciendo, yo soy una persona muy, muy metiche, me gusta aprender, entonces, independientemente que yo estaba en el Departamento de Pagos, yo siempre

preguntaba en Empleo, en Recursos Humanos, en Informática, o sea, en varias áreas cuál era su funcionamiento, entonces eso me ayudó mucho; posteriormente pasan los años y me pasan a mi cargo la Coordinación Sectorial de Primarias y a su mismo tiempo me ponen, ahora sí que a mi cargo, a la señora Efigenia Picazo, que era la que trabajaba conmigo, por lo regular conmigo entran los nuevos para que yo más o menos les dé una empujita y ya se van acomodando.

**AJ:** ¿Actualmente qué funciones realizas?

**ME:** Sigo teniendo las mismas funciones y sigo teniendo la misma gente a mi cargo, en este caso viene siendo la Señora Emma Ortiz.

**AJ:** ¿Cómo son tus actividades sindicales?

**ME:** Actividades sindicales, ok, mmm... No puedo expresarme muy bien de ellas, porque uno tiene la iniciativa de hacer grandes cosas, de poder ayudar a sus compañeros, como en eso de terminar sus estudios, como el resolver algunos problemas laborales, a ver algún beneficio, pero nos hemos topado desafortunadamente, que las autoridades que están ahorita en la Sección, sí... bueno entrando en detalles, Felipe Antunez, Martín Meraz, son personas que yo quiero pensar que es su trabajo, pero son muy nefastas porque no se están preocupando por los trabajadores, vaya... hemos tenido problemas laborales

**AJ:** ¿Cuáles?

**ME:** Como el despido injustificado de personas, que ahorita ya terminaron su interinato y ya no los quieren dar, como el que han abusado laboralmente de muchas personas, algunas autoridades, mandos medios, de confianza.

**AJ:** ¿Qué áreas?

**ME:** Hemos tenido más quejas en el área de Empleo y de Personal, donde han sido las personas tratadas horriblemente, les han faltado al respeto, no sé cómo decirlo, o sea, las han humillado, las han ofendido. Yo estoy de acuerdo que a veces el personal tampoco te ayuda, también estoy de acuerdo que a veces como personas los exigimos más de lo que podemos tener no? Pero eso no quita a que no... nos falten al respeto no? entonces de esas áreas, son las áreas que más que hemos tenido más problemas, en los que hemos ido con el sindicato a plantearlo, a exponerlo y simplemente no hemos recibido respuesta, hemos tenido que nosotros solitos, estar viendo cómo se resuelven las cosas y la única solución que hemos buscado es cambiar a las personas de lugar, de área, porque no nos dan otras opciones.

**AJ:** Te lo pregunto como personal operativo con gente a tu cargo y también como parte del sindicato, ¿Consideras tú que tienes poder o no, para tomar ciertas decisiones?

**ME:** No.

**AJ:** ¿De ningún tipo?

**ME:** Ningún tipo. Porque ni siquiera hay apoyo, o sea digamos, a lo mejor tienes alguna iniciativa o algo, no se te apoya.

**AJ:** En tu caso, pero de manera general ¿Qué cargo tienes en el sindicato?

**ME:** Yo, la cartera de basificaciones y promociones, la cual (carcajada sarcástica) pues creo que...

**AJ:** Entonces, la titular de la representación sindical ¿Quién es?

**ME:** En mi caso sería Germán.

**AJ:** Germán, ¿Él, aplicamos la misma pregunta, tiene el poder de decisión o estamos en las mismas?

**ME:** No, estamos de las mismas, yo te puedo decir que hemos... ahora con lo que pasó de programa de basificaciones, que pasó la ronda de plazas iniciales, **AJ:** ¿Eso cuándo fue? Esto fue antes de septiembre, no sé si te enteraste de que se hicieron el juego de plazas, basificaciones y que incluso hubieron oficios, en los cuales se basificó a gente que era nueva.

**AJ:** ¿A qué te refieres con el juego de plazas?

**ME:** Mmm, bueno es que le dieron plazas a personas que ni siquiera tenían la antigüedad, vaya que ni siquiera... nada más porque fueron hijo de fulanita, porque es conocido de fulanito, porque lo metió manganito, viendo que no debía haber sido así, hasta donde yo tengo entendido, porque yo me tomé la molestia de hablar con alguien que trabaja, bueno que en su momento trabajó Escalafón, primero se trabajan las plazas de base y sucesivamente se hace una cadenita tratando de apoyar a los trabajadores en subirles su nivel de plaza, se hace la cadenita blablablá y los que quedan hasta abajo, es donde entran las plazas iniciales, ignoro porqué motivo las autoridades y el sindicato, en este caso Felipe Antúnez, ¿el Sindicato General? No, Felipe Antúnez, el de la Sección 9, 10, 9 no? Este... no sé por qué motivo acordó con las autoridades de que primero las iniciales, nosotros no estábamos de acuerdo porque en las iniciales había mucha gente nueva, mucha gente nueva que no tendría por qué ser basificada cuando tenemos a personal que tienen más de 25 años de servicio y con una plaza de nivel bajo con 25 años de servicio, lo más real para trabajar es que se trabajan las de base, se hace el Escalón y los que quedan al final se meten las iniciales, eso, supuestamente, es lo más correcto.

**AJ:** Esta persona del escalafón que mencionaste ¿Trabaja con nosotros?

**ME:** Trabajó, hace años, ahorita ya está jubilado.

**AJ:** ¿Actualmente sabes quién lo maneja?

**ME:** No lo sé, supuestamente hay rumores de que ya no existe Escalafón, según. Entonces, la verdad en ese sentido estamos muy desprotegidos. Una vez, un compañero, yo no estaba en el sindicato, preguntó con alguien que según todavía estaba en Escalafón, que según el Escalafón no basificaba porque se le hinchara la gana, sino porque a él le daban instrucciones de basificar a ciertas personas, vete a saber si eso es cierto.

**AJ:** ¿Esa persona es de la DGA?

**ME:** No, era de Normales, trabajaba en Normales.

**AJ:** ¿Normales tiene injerencia en las basificaciones de la DGA?

**ME:** No, conocía a esa persona que trabajaba en ese momento en Escalafón, fue una conversación ahora sí que de café, te conozco y platicamos. Ahora sí que...nosotros como sindicato, ahorita estamos algo molestos con el señor Antúnez, porque después de lo que pasó con las plazas iniciales, metimos oficios, sugerimos que no estábamos de acuerdo con lo que se había hecho, porque no era el plan ni programa que habíamos entregado nosotros, simplemente nos dijeron que ya estábamos fuera de la mesa de trabajo, para lo que viene la siguiente ronda de basificaciones de las plazas de base; entonces la verdad, nosotros no sabemos si... si nos la van a aplicar o no nos la van a aplicar, no puede ser posible que sindicato que es la Sección de Felipe Antúnez y las autoridades solitos vayan hacer el trabajo de... del personal que ni siquiera conoce... o cómo lo van a acomodar, al menos nosotros sentimos que es para su beneficio.

**AJ:** Específicamente, cuando te refieres a autoridades, ¿Te estás refiriendo a quiénes?

**ME:** Al doctor, a la Adjunta, a Personal... no sabemos realmente de dónde venga esa cadenita, pero nos ha pasado varias veces de que hacen sus reuniones y cuando menos nos damos cuenta, ya nos sacaron el oficio que fue acuerdo de ellos. Está cañón, porque la verdad dices, ¿cómo es posible? Cómo es posible que vean solamente sus propios intereses, que no se preocupen por las personas que realmente sacan el trabajo, que en este caso, es la base trabajadora.

**AJ:** ¿De cuántos trabajadores es la plantilla de la DGA?

**ME:** Entre Rhin y Nazas, somos como 700.

**AJ:** ¿Porcentaje aproximado de personal que consideras tú, que es profesional, refiriéndome a que tenga la capacidad de cumplir cabalmente sus funciones?

**ME:** Que tenga la capacidad de conocimiento para desempeñar su trabajo... menos de la mitad, menos de la mitad.

**AJ:** ¿Consideras que nuestra burocracia, la burocracia de la dependencia es especializada?

**ME:** Yo digo que no, porque... bueno, si lo dices el sentido de que está trabajado para que los administrativos jamás salgamos del agujero sí. Mientras, como dicen, mientras todo poder tenga trabajo al pueblo, jamás pedirá nada, más sin en cambio, si capacitas, especializas a todos tus trabajadores, perderás el control y el poder, yo digo que es por eso, a ellos no les conviene que nosotros sepamos más, que nosotros sepamos qué está bien o qué está mal.

**AJ:** Hablando de tu jefe directo...

**ME:** Mi jefe directo, el señor Andrés Montoya.

**AJ:** ¿Es mando?

**ME:** Igual que nosotros, de base.

**AJ:** Refiriéndome no a operativos, sino mandos Jefe de Departamento, Subdirector y Director ¿Consideras que las decisiones que ellos toman, tienen carácter de abuso o no lo tiene?

**ME:** Tiene carácter de abuso.

**AJ:** En tu experiencia ¿Has tenido roces por este tipo de decisiones?

**ME:** En ocasiones si, vaya pues... yo estoy de acuerdo en que haya un reglamento de trabajo, pero así como está el reglamento de trabajo hay garantías que nosotros a través de los años, ganamos, como justificaciones, como permisos, los cuales autoridades ahorita ya no los respetan, ya no, ya nos quieren tratar como área particular vaya, como si fuéramos ya no de gobierno, sino como particulares, entonces en los cuales no se tiene permiso ni siquiera de ir al baño, no se tiene permiso ni siquiera de recibir una llamada telefónica, porque nos hemos topado con jefes que no te quieren ver ni hablando por teléfono, porque estás perdiendo el tiempo; yo estoy de acuerdo que tenemos que laborar las 8 horas, también estoy de acuerdo que somos personas y que tenemos a veces una vida y que tenemos contratiempos en los cuales por teléfono tienes que arreglar, o a veces tienes que salir, más sin en cambio, las autoridades ahorita ya no lo ven a sí, ellos ya ven que tienes que estar pegado en tu silla y no moverte para nada. Seamos realistas, ellos también son humanos, ellos también faltan y eso no lo ven.

Roces en el sentido laboral de que a veces exigen el trabajo y ni siquiera te brinden el material, o sea te exigen que termines hoy el trabajo, pero vaya, en mi área, es una máquina para dos personas, o trabaja mi compañera o trabajo yo; y si me piden algo importante a mí, tengo que quitar a mi compañera de su trabajo para poder trabajarlo yo y así están muchas áreas, no tienen los recursos, no tienen el material para hacer bien su trabajo.

**AJ:** ¿Cómo te percibes desempeñando tu trabajo?

**ME:** Yo me percibo que soy una persona que siempre trato de aprender todos los días y que trato de cumplir con mi trabajo como debe de ser, el correcto.

**AJ:** ¿Cómo percibes a tus jefes?

**ME:** A mis jefes, bueno a mi jefe inmediato, él le gusta su trabajo, le gusta estar al mando, respeta a las personas, es una persona muy pacífica, no se mete con nadie, así como te exige, te permite, o sea, él no es de los que tengas que estar aquí macheteándole; si te refieres a mi jefa que es la licenciada Alma, quiero pensar que como es nueva, no tiene el conocimiento, pero al no tener el conocimiento no sabe ni siquiera lo que te pide; entonces, por eso yo siento que es urgente que al menos los jefes, los mandos medios, los que van a llegar, mínimo tengan un conocimiento y se les dé una capacitación, para que sepan lo que piden.

**AJ:** Se supone que ellos cubren un perfil...

**ME:** Se supone que cubren el perfil, pero no tienen ningún conocimiento de la área a la que van a llegar, o sea, no tienen ni idea a lo que se van a enfrentar, los avientan así como que, ve y ahora eres jefe de aquí pero no tiene ningún, ni más mínimo conocimiento y tampoco ellos se han dado a la tarea de conocer al personal.

**AJ:** Tú trabajas en la Dirección de Pagos, de todos los mandos que conforman esta Dirección de Pagos, ¿Consideras que todos están en la misma situación de lo que me acabas de decir?

**ME:** Si, desafortunadamente sí.

**AJ:** ¿Sabes a qué grupo de trabajo pertenece tu Jefa, la subdirectora y el director de pagos?

**ME:** No, no sí, lo que pasa es que él casi no viene, ahora sí que tiene una condición algo penosa,

parece que tiene una enfermedad no muy grata y falta.

**AJ:** ¿Consideras que hay reglas claras para cumplir con tus funciones de trabajo?

**ME:** Yo siento que las reglas están claras, el problema es que no las siguen.

**AJ:** En cuanto a reglas, ¿A cuáles te refieres?

**ME:** Reglas laborales están claras, están plasmadas, lo que tienes que cumplir. ¿Dónde están plasmadas estas reglas? Se supone que en el lineamiento laboral, lo tiene el octavo piso, porque hay un lineamiento de trabajo, pero aparte hay un lineamiento que es interno, en este caso de condiciones generales.

**AJ:** Pero ¿Para realizar las funciones de pagos?

**ME:** Se supone que sí y son normatividades que estipulan, las cuales hay que seguir, cómo calculas, cómo validas.

**AJ:** ¿Entonces si consideras o no consideras que las reglas son suficientes?

**ME:** Si, el problema está en que no está una capacitación para asesorar y de llevarte de paso a paso, porque es muy, es muy práctico tener la teoría pero no tienes la práctica.

**AJ:** Cambiando un poco el rubro. Dentro del marco de la evaluación del desempeño del personal operativo ¿Cómo ha sido tu experiencia personal?

**ME:** En cuestión de mi evaluación, patética, patética porque has de cuenta que yo en posible... ahorita ya te lo puedo decir, ya tengo mi licenciatura y ya pongo mis objetivos, metas, las cuales al final del cabo, la jefa porque quiere las cambia y te termina poniendo la calificación que quiere ponerte, porque resulta que a su amiguita le va a poner la calificación más alta para que se lo gane, o sea, yo no me puedo quejar, no debería de quejarme, porque al final y al cabo a mí no me ha ido mal, ahorita en estos momentos me gané el empleado del mes, en mis 15 años es la segunda vez que me lo gano.

**AJ:** ¿Qué es el empleado del mes?

**ME:** Es una gratificación que te dan a ti por un buen desempeño, el cual te dan 10 días de vacaciones.

**AJ:** ¿Esos 10 días los dan por el empleado del mes?

**ME:** Sí, ay! Es que hay dos modalidades, son los 10 días o es el dinero, pero el dinero tienes que hacer un proyecto, el cual vas a evaluación y si pasas, ya te dan el dinero. **AJ:** Eso es para lo de la Evaluación del Desempeño. Ajá. ¿Y lo del empleado del mes? Bueno, se supone que el empleado del mes te lo da... te lo califican entre tus jefes, una evaluación que entra dentro del desempeño laboral, pero tus jefes como que te gratifican, es el gran desempeño, es la calificación que te dan. Son 10 días. Hay otro proyecto, que si tú quieres dinero y entras a la calificación del desempeño laboral, pero tienes que anexar un proyecto ese es anual, ajá; es un proyecto que tú tienes que elaborar, que sea un proyecto que beneficie a la Dirección General, o sea que tú puedas desempeñar ahí, que puedas dar una opción de trabajo, una planeación de trabajo, vaya pues, y

ya si tú pasas el concurso, te dan el efectivo.

**AJ:** En tu experiencia como parte sindical ¿En la pasada evaluación de los meses agosto-septiembre se hizo la evaluación del desempeño, participaron proyectos?

**ME:** No, nadie ha entrado al proyecto, ahora sí que en los dos años que ya llevo sindicales, nadie ha desempeñado...

**AJ:** De los 10 días ¿Cuántas personas se lo ganaron?

**ME:** Se supone que por ejemplo las delegaciones primarias y secundarias y hasta donde sé, creo que son tres personas a las cuales se les pueden dar por área; y en mi caso, el área de Pagos fui yo, Elvira Miramontes y no sé quién más... **AJ:** ¿Tres por área o por dirección? Por dirección.

**AJ:** ¿Siempre ha sido así?

**ME:** Sí, siempre ha sido así, nada más que siempre se había visto que se los llevaban las amistades de los jefes, entonces es muy raro ver por ejemplo, se lo gane alguien que realmente se lo haya merecido; por eso existe la discusión entre personas, la poca estimulación vaya que tienen, porque hay veces hay personas que la verdad mis respetos para sus trabajos pero ni las gracias les dan, entonces como que eso también hace que se vuelvan monótonos a decir pues si no me dan para que me esfuerzo y caen en esa... contaminación se podría decir, en esta monotonía de ya no me esfuerzo, ya no trabajo, ya llego tarde, al final y al cabo que... lo hacen y se llevan el empleado del mes, los vales, o sea, yo siento que por ahí también...

**AJ:** ¿Consideras que la evaluación del desempeño es o no un instrumento idóneo para observar el desempeño real del personal operativo?

**ME:** Siento que si funcionaría siempre y cuando fuera real,

**AJ:** ¿A qué te refieres con que fuera real?

**ME:** A que no lo maquillen vaya, como yo te comentaba, yo pongo mis metas, yo pongo mis proyectos, yo pongo esto, y al final y al cabo tu jefe dice: no lo pongas, o sabes qué? Te termino dando la calificación que a mí se me hinche la gana porque no me caes bien, pero sí las personas o las autoridades pusieran las calificaciones que realmente se merecen los trabajadores, yo siento que sí funcionaría.

**AJ:** ¿El sindicato tiene o no injerencia en la evaluación del desempeño operativo?

**ME:** Sí. Tomamos... haz de cuenta que toda la evaluación se hace y se elige a las personas que concursan, en este aspecto, tienen que tener más de 90 puntos en sus calificaciones, al llegar a Personal, ahí en Personal evalúa y estas personas que tuvieron más de 90 puntos se lo merecen, en qué se basan? En sus perfiles... ahora sí que en sus expedientes y que no tengan notas malas, faltas, retardos, o sea todo eso va descartando a los concursantes hasta dónde llegan con los que realmente cubren con el perfil vaya pues, de que no faltan, de que no tienen malos puntajes, que la calificación que su jefe les puso es alta... ya cuando se tiene seleccionado a un grupo de gente, entonces ya se hace la reunión con el sindicato y ya de ahí se determina quien realmente se merece el premio... Como yo estaba en la selección, yo ya no pude entrar a la junta.



**AJ:** ¿En algún momento haz conciliado con tu jefe algún permiso?

**ME:** Sí, **AJ:** ¿ha sido favorable? **ME:** Al menos para mí sí. Yo te lo hablo por mi parte yo nunca he tenido problemas en este sentido **AJ:** ¿cómo lo negocias? **ME:** Con trabajo, con tiempo, o sea, haz de cuenta que me quedo, te faltó hoy pero mañana te lo cubro o me quedo más tarde, de hecho pueden checar mi expediente y desde que entré a trabajar siempre he regalado tiempo (risas), no es porque me sobre, sino porque a veces... yo sí me siento comprometida con mi trabajo y hasta que no lo termino, si no, no estoy feliz.

**AJ:** ¿Te interesa la evaluación del desempeño y por qué?

**ME:** Sí, porque es una forma de calificarme a mí misma, mi trabajo, ver realmente que yo cumpla con lo que yo me exijo, pero pues me topo a veces que resulta que cuando me dan mis resultados no es lo que yo esperaba.

**AJ:** ¿Les dan copia de ese documento?

**ME:** Nada más a firmar, nada más nos lo dan, lo firmamos y ya se regresa, se supondría que debería estar en el expediente pero las veces que he ido a ver, no está.

**AJ:** En tu experiencia laboral, ¿Has manifestado tu opinión en aspectos positivos o negativos con respecto a la evaluación del desempeño?

**ME:** Una vez lo hice, una vez lo hice y no fue con la Lic. Alma, fue con otra persona que ya no está y me dijo que era lo que él veía y le digo: A ver disculpa, tienes poco tiempo, no conoces mi trabajo, por N no me puedes dar esa opinión. Pues, con eso me gané, para que el señor, para todo me vigilaba, para dónde andaba, iba, que si me paraba... Yo soy mamá y en ese entonces mi bebé estaba chiquito y yo tenía la hora de la... bueno de la guardería y hasta eso le molestaba, que yo me tuviera que ir temprano, entonces la verdad si fue algo pesado, pero pues... mientras yo cumplía con mi trabajo, ahora si que, el señor aunque dijera misa, pues no...

**AJ:** ¿Qué impacto tienen las funciones que realizas para los demás?

**ME:** Ok, el trabajo que yo realizo, fijate que algo me dijo mi madre muy cierto cuando entré a trabajar: "El día que tengas un formato en la mano, el día que tengas un reclamo de pago en la mano piensa, mil veces que si tú lo tardas, es una familia que no come, a la cual le generas un montón de problemas tanto familiares como económicos". Entonces yo siempre he tenido eso en mente, de que documento que me llega a mí, a mis manos, lo más pronto posible para sacarlo, porque hay medios, hay formas, aunque no traiga el formato, no venga completo, nosotros tenemos toda la información y se pueden hacer las cosas.

**AJ:** Para finalizar, ¿Quisieras agregar algo más?

**ME:** Tanto autoridades como personal operativo tienen desventajas y ventajas, como hay gente que viene muy preparada, que tiene la habilidad y la fortaleza de ser un buen líder, como hay gente que también del otro lado, tiene la capacidad pero no tiene el perfil, entonces, desafortunadamente te topas con gente que es nueva que tiene el perfil, pero no tiene los conocimientos, no tienen vaya... el don de liderar un equipo de trabajo, la mayoría vienen de trabajos particulares, en los cuales piensan que aquí debe de ser lo mismo y viceversa, los trabajadores a veces creen que por ser un trabajo de gobierno tienen derecho a muchas cosas.

Todo eso, para mí es una como contaminación, podemos ser un excelente grupo de trabajo; hace tiempo, nuestros papás, yo mi mamá, tenían la opción de crecer, de poder crecer de puesto, poder alcanzar la jefatura, aunque no tuvieran el papel, pero tenían el perfil laboral, cursos, capacitaciones y todo eso les ayudaba a crecer, mi propia mamá, fue... llegó a ser Jefa de Departamento y nada más tenía la prepa con una carrera técnica, más sin en cambio, sus habilidades, sus conocimientos, sus capacitaciones a las que ella siempre asistía, su entrega de trabajo como era antes, con mucho amor y mucha pasión, permitía crecer; y económicamente porque les pagaban los tiempos extras, los tiempos que tú regalabas se te pagaban, ahora ya no; ahora ya no existe eso, o a lo mejor si existe pero ya se lo dan a las personas contaditas, a las que te quiero dar y a las que no, entonces todo eso hace que una monotonía de la gente que diga: bueno, ni me esfuerzo ni trabajo, ya no lo hago, ya no lo terminan haciendo; entran gentes nuevas y ven la apatía de los demás y se sigue haciendo el contaminadero.

Cuando yo entré a trabajar que en este caso era el Lic. Larios, una excelente persona, muy estricta eso sí, yo nunca tuve problemas con él, un día me vio forrando mis carpetas, porque soy algo fresita y estaba yo forrando mis carpetas pero era porque yo no tenía nada de trabajo y yo no sé estar quieta; entonces, me puse a forrar mis carpetas y me mandó a llamar y me dijo: "Está usted perdiendo el tiempo", le digo no, no tenía yo trabajo y me puse a forrar y me dijo unas palabras bien sabias: "No dejes que te contaminen". Nada más con eso bastó para que yo fui con mi mamá le pregunté, oye mamá a qué se refiere con que no deje que me contaminen, pues que no te vuelvas floja, que vienes aquí a trabajar y no a perder el tiempo, ni arreglar tus problemas familiares; los problemas se quedan de la puerta para afuera, aquí se viene a trabajar y fue cuando me dijo esas palabras: "Cuando tengas un documento, siempre piensa que está una familia atrás y que le puedes provocar un montón de problemas, si tú no le pagas". Con eso fue más que suficiente para mí para que yo te puedo decir, al menos yo, me gusta mi trabajo y me entrego completamente a mi trabajo, me entrego completamente a mi familia, me entrego completamente a mi hijo y a mi vida personal, me gusta a mí, entregarme con pasión.

Entonces, afortunadamente en mis 15 años que tengo laborando, nunca he tenido problemas, ni laborales, así que digamos como mucha gente, ni en mi familia, ni conmigo, o sea, todo... gracias a Dios, lo siento tranquilo, en su lugar y espero seguir así. Y en lo que yo te puedo ayudar corazón, a veces creemos que estamos en un lecho de rosas, pero no; y en lo que yo te pueda ayudar y me gustaría que este proyecto que estás llevando a cabo se realice, para qué? Porque hay mucha gente que lo necesita, hay mucha gente que lo necesita, tenemos compañeros que tienen una capacidad sorprendente pero están estancados ahí en ese agujero, porque no pueden tener ese perfil que ahora piden; ahorita yo en el sindicato, ahorita que yo ya terminé mi licenciatura, yo me he dado a la tarea de invitar a mis compañeros, invité a Emma, Emma acaba de titularse en su prepa, Maritza acaba de titularse en su prepa y ahorita ya... he estado pasando la voz cada vez que salen las convocatorias para que se animen; muchos dicen, es que ya me voy a jubilar, ya para qué, bueno ok, pero por superación personal nada más no? Y hay otros que les digo: Hazlo, ahorita estamos así y al rato, así como les piden a los docentes su perfil, al rato van a venir con nosotros y nos lo van a pedir.

**AJ:** Mil gracias por prestar esta entrevista, enhorabuena haber coincidido contigo.

## Entrevista 4

Entrevista semiestructurada sobre la percepción ante la evaluación del desempeño aplicada en la DGA.

Dirigida a Subdirector de Desarrollo de Sistemas

Fecha: 10 de enero de 2018

Entrevistado: VS

AJ: Aurora Jara Urrutia

**AJ:** Buenas tardes, soy Aurora Jara Urrutia y estoy en compañía del Mtro. VS quien es Subdirector de Desarrollo de Sistemas de la Dirección General de Administración, hoy miércoles 10 de enero de 2018, amablemente está prestando esta entrevista para fines académicos y de la investigación La profesionalización del personal operativo del Sistema Educativo Nacional.

Buenas tardes maestro, muchísimas gracias por prestarme esta entrevista que, enhorabuena que usted haya aceptado colaborar conmigo en esta investigación que es tan importante para mí.

**VS:** Al contrario Aurora, te aprecio y te agradezco tu atención y tu amabilidad.

**AJ:** ¿Cuántos años tiene prestando sus servicios dentro de la Administración Federal de Servicios Educativos para el DF, ahora Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México?

**VS:** Dentro de la Administración Federal, hoy Autoridad tengo dos años exactamente cumplidos; como mando desde que llegué de Veracruz el día de 16 de febrero del 2016.

**AJ:** ¿Su experiencia laboral está demarcada en el gobierno o en iniciativa privada?

**VS:** No, realmente siempre me he desempeñado en gobierno, el único situ... la única circunstancia o su situación fue, de que el último trabajo lo desempeñé en la Comisión Nacional del Seguro Popular.

**AJ:** ¿Cómo ha sido esta transición de una dependencia que tiene que ver con programas sociales ahora a una dependencia que tiene relación con la educación?

**VS:** Mira realmente no ha sido un cambio, puesto que realmente en Veracruz, donde yo nací y me desempeñé e inicié mi labor profesionalista fue directamente en la Secretaría de Educación de Veracruz. Entonces, para mí, regresar a un rubro, estoy hablando que eso inició en el 1999 al 2005, que estuve prácticamente trabajando en la Secretaría de Educación de Veracruz, después se presentó este rubro de la Seguridad Social, directamente en México, los cuales me regresaron de nuevo a Veracruz, como Coordinador Estatal de un programa llamado Sistema Nominal de Salud. Estos cinco años, donde yo trabajé fueron realmente tiempos muy precisos y tiempos muy exhaustivos, en donde la labor era directamente con la ciudadanía, en vivo y en directo; se hacían visitas directas y se invitaba a la población a acudir a una sede para poderle hacer la consulta segura.

Este trabajo, no nada más fue en la capital de Veracruz, Jalapa, sino era a nivel estado, de las 11 jurisdicciones sanitarias con las que cuenta el estado de Veracruz. Prácticamente ahí, nosotros configurábamos absolutamente todo, en cuestión de redes, en cuestión de infraestructura; licitábamos para comprar material quirúrgico, para equipar completamente los hospitales y a la vez, realizábamos las visitas cuando era necesario, domicilio por domicilio en las, en las

localidades más alejadas del estado de Veracruz. Dentro de los cinco años, eran 25 días en campo y 5 días en la capital durante 5 años; entonces, si fue un trabajo mucho muy pesado, teníamos metas, las cuales cumplimos sin ningún problema. Ello fue lo que me aperturó en base a este conocimiento adquirido en campo, la invitación de la Administración Federal a venirme a trabajar con ellos en México, es por eso que hoy estoy con ustedes.

**AJ:** Específicamente, ¿Podría decirme quién lo invitó a trabajar?

**VS:** Si claro, específicamente de forma directa fue el Mtro. Uladimir, licenciado Uladimir quien me invitó a colaborar con él en su equipo de trabajo, al llegar a México, fue una situación, fue un cambio radical, puesto que yo venía de una situación social muy muy fuerte, en constante vivencia, de forma cara cara con la con las personas, realmente fue una actividad de campo, la cual me permitió conocer al maestro Uladimir y porque trabajábamos juntos en la misma dependencia; él se dio cuenta del trabajo que se empezó en Veracruz y monitoreó y siguió, a pesar de que él no era el Coordinador de mi estado, muy de cerca, el desempeño que se hacía, de tener que hacer actividades mensuales y lograr metas.

La mayoría de las veces, siempre nos ponían de ejemplo, pero de ejemplo negativo porque decía: “Cómo es posible que Colima ya haya terminado y Veracruz ni siquiera haya empezado”. Esa ocasión, estando en una reunión nacional yo les dije y los invité a todos los coordinadores nacionales, estatales a que asistieran a Veracruz, a que se dieran cuenta que Veracruz no se cocía de una manera tan! Tan sencilla como era Colima, Colima yo lo dividía en cuatro cuadrantes y lo recorría en cuatro horas y Veracruz, ninguna jurisdicción sanitaria, la más pequeña tenía una población de millón y medio de personas que tenemos que realizarle la consulta segura.

En esta reunión, nos compararon con un elefante, cuando ellos serán unos eh... conejitos, mucho muy rápidos y yo les dije si, realmente somos un elefante, un elefante, pero este elefante cuando empieza a caminar, empieza a trotar y empieza a correr, no hay ningún otro animal que se le ponga encima; se demostró que tenía un tiempo máximo de cinco años para cumplir la consulta segura de las, de los 4,100,000 personas aseguradas, estamos hablando nivel familia, si, eran las pólizas, puedes multiplicar esos 4,100,000  $\times$  4, una media, eso te podría dar una aproximación hacia el dato hacia donde yo estaba como objetivo final. Del 100% de la consulta segura, nosotros realizamos el 98% a nivel estado, si? y no lo hicimos en cinco años, lo hicimos en tres años y medio, eso de una u otra manera, puso los ojos no tan sólo de Uladimir, a la zona Veracruz, sino a la mayoría de los coordinadores nacionales del Seguro Popular se dieron cuenta y les llamó mucho la atención, por cómo hacíamos nuestro trabajo.

Se acercó el coordinador nacional al llegar a Boca del Río, Veracruz y al darse cuenta cuando tuvimos la sede en Veracruz, la jurisdicción de Veracruz de cómo se realizaba la consulta, para ellos fue una urbe poblada con una infraestructura moderna, fue transparente y sencillo, pero el reto no era que vieran ellos eso, sino que ellos se acercaran a la zona de la sierra para que se dieran cuenta de lo que se padecía para poder obtener resultados óptimos; cuando ellos se acercaron y se dieron cuenta de esa actividad, donde nosotros nos desplazábamos de una ciudad hacia la serranía, desde las 4:00 am para aperturar las sedes a las 7:30 y dar la consulta partir de las 8:00 am a morir, con un horario totalmente abierto, ahí es donde ellos se dieron cuenta que nosotros... teníamos una sola comida, por ahí de las 11 pm, para poder lograr los objetivos finales, que realmente se tenían como objetivo del estado con la Federación, o con la Comisión Nacional en específico.

Todas estas actividades, se hacían coordinadas por mí, en un inicio el primer año, año y medio, lo hice solo, después solicité el apoyo de 12 supervisores, por cada jurisdicción, uno por cada jurisdicción, para que pudiera yo enfocarme a los objetivos que realmente iba ser porque la verdad si, era demasiado trabajo para una sola persona. Si una sola persona estaba demostrando lo que eran capaces o de lo que éramos capaces de hacer, pues 12 personas, íbamos a demostrar

mayor, de una forma mayor, el compromiso que teníamos y gracias a ello, los cinco años que teníamos como meta, los realizamos en tres años y medio. Entonces, bajo ese contexto, había una perspectiva muy diferente y fui invitado a estar directamente la Administración Federal, es por eso que llegué a México.

Te comentaba hace rato, de que fue para mí un cambio totalmente diferente, porque yo estoy acostumbrado a trabajar, desde las primeras horas del día, de la madrugada hasta altas horas de la noche, de domingo a domingo; cuando llego acá, me encuentro con muchos, muchas problemáticas que para mí, fueron desde el equipo informático que hoy operamos, un retroceso; puesto que nosotros ocupábamos en nuestras brigadas, equipos con tecnología de punta, al grado de que la máquina de mi propia secretaria en Veracruz, era una laptop y las máquinas que ocupábamos nosotros como supervisores y yo como Coordinador Estatal, eran prácticamente máquinas tipo Ferrari, con un procesador y una velocidad de proceso tremendamente fuerte, es por eso que para mí fue un retroceso, en lugar de un avance; y te soy sincero, cuando llegué aquí, yo esperaba encontrar un montón de situaciones altas, pero no en cuestión informática o tecnológica, lo más conflictivo que hoy te puedo comentar referente al cambio de una iniciativa que te evalúa cada cinco meses, para darte un contrato al sexto, si? era precisamente tu labor durante sus cinco meses, para que al final de esos cinco meses, los siguientes 15 eran totalmente evaluado por tus supervisores y si tú supervisores aprobaban tu trabajo de esos cinco meses y medio, se te daba un contrato por seis meses más; es una situación mucho muy diferente.

**AJ:** ¿La invitación que le hace el Mtro. Uladimir, tiene que ver con el Servicio Profesional de Carrera?

**VS:** No, te comento esto, él tomó como parámetro, él estaba encargado como Coordinador Nacional de la zona norte del país, cuando se dio cuenta de los avances, porque las reuniones nacionales o a los congresos nacionales que acudíamos, entregaban presentaciones por cada estado, hacían comparativos de los avances que se tenían por estado y ahí se dieron cuenta que el estado de Veracruz, pues despuntaba de una manera mucho mayor a Monterrey, a Sonora y Chihuahua, cuando la situación se volvió álgida, en el aspecto de que yo tocaba regiones con conflictos de acceso, le llamemos así porque era terracería pura la que teníamos que atravesar, había ocasiones que los chicos por lograr el objetivo, alquilábamos hasta caballos, para ir a buscar a la persona que estaba montada en el cerro, en la parte más alta, para ir a dar la consulta segura, que eso era nuestro objetivo final, llevar al rincón más pequeño de Veracruz, a la persona más alejada del Estado y darle la consulta que se merecía, puesto que la Comisión Nacional que era lo que exigía.

Cuando llegamos acá, bueno eso fue porque el maestro Ula, voltea y me dice: "Necesito que tú me apoyes en un proyecto que yo tengo en la Administración Federal". Cuando yo llego acá, acostumbrado a que me evaluaran, no una vez al mes, acostumbrado a que me evaluaran día a día, semana a semana, quincena a quincena, cuando llego aquí me dicen: "Vas a ser partícipe de un concurso para poder obtener tu plaza", la cual ha sido por concurso el obtener y yo estar en este puesto, el cual yo desempeño hoy en día, en el Servicio Profesional de Carrera y a la vez, nosotros en este servicio de evaluación o este servicio de carrera, somos evaluados por el Órgano Interno de Control, no una vez, ni dos veces al año, somos evaluados de forma constante, cuatro o cinco veces en el año por el Órgano Interno y por el Servicio Profesional de Carrera de la propia dependencia. Siempre nos piden una calificación mayor al 85% de los créditos, con esto quiero decir que no...no es... no son evaluaciones esporádicas, no son evaluaciones de espuma, sino son evaluaciones mucho muy concretas para darnos a conocer los nuevos rubros que tiene la educación a futuro, estas evaluaciones, que nos realizan a nosotros, son evaluaciones que constantemente, en base, como son en línea, se refleja la calificación si? y te dan ocasionalmente, presentaciones para que tú estudies X tiempo y al final del tiempo, se te evalúa ese módulo, van

módulos, los módulos son de cuatro a cinco módulos por sesión, que son módulos que podemos cubrir en un mes o máximo, perdón en un mes máximo o en un tiempo de 10 a 15 días, entonces la presión es trabajo, la presión es estudio y la presión son evaluaciones y así es, el constante ir y venir del Servicio Profesional que nosotros, quisimos como un modelo operativo, el cual nosotros somos los primeros en ser evaluados.

**AJ:** ¿Cómo son estas evaluaciones?

**VS:** Llevan todos los rubros, puesto que nosotros nos conducimos con un Código de Conducta y un Código de Ética, bajo ese Código de Conducta y ese Código de Ética, hacemos pauta a todos los rubros y a todos y a cada uno de los puntos para poderlos llevar siempre, como mandos, tenemos que poner siempre el ejemplo del respeto a nuestros semejantes, del respeto a nuestros compañeros de trabajo, enseñarles a trabajar en equipo y principalmente la equidad de género; bajo este contexto, la Dirección de Informática ha puesto siempre o es como la punta la lanza, puesto que hemos contratado personal con deficiencias, no intelectuales, sino... no sé... personas que no escuchan muy bien, cuestiones físicas es correcto, pero siempre les hemos dado un respeto de igualdad sobre todo; de una u otra manera, el trabajo que desempeñamos en la Dirección, siempre ha sido un trabajo de equipo.

**AJ:** ¿Podría decir que esos son los tres rubros más importantes?

**VS:** No, recordemos que nosotros como somos prácticamente la punta la lanza, en el modelo educativo de evaluaciones del Servicio Profesional de Carrera, siempre por lo regular, nos evalúan con criterios... un poquito de mayor índole en X punto, social, laboral, trabajo en equipo, liderazgo, equidad y género, el rubro que sea, como mandos, tenemos que tener la capacidad de poder estar al nivel que se exige para poder seguir desempeñando u obteniendo el puesto que se tiene o se desempeña.

**AJ:** Actualmente, ¿Qué funciones realiza en la Subdirección de Desarrollo de Sistemas?

**VS:** Recordemos que las comunicaciones en una cuestión álgida, son las primeras que se tienen que activar, lo hemos demostrado no una sino varias ocasiones, a partir del terremoto que tuvimos, la Dirección de Informática en el logro de comunicaciones, fue la primera en que fue activar las comunicaciones en las diferentes dependencias, para seguir el proceso de nómina, que es lo que nos acomete a nosotros como Administración Federal, no podíamos quedarnos y cruzarnos de brazos; después del sismo, al siguiente día, nosotros recuperamos todos los RACKS y FIS de comunicaciones para llevarlos y activar DGENAM y seguir procesando y activando y procesando y procesando nómina en la red SEP, de la misma manera cuando nos enteramos que nos desplazábamos a este edificio, aquí en Coyoacán, se hizo exactamente lo mismo, de cero se hizo la comunicación que hoy se tiene y cada vez eran más exigencias, más exigencias, porque nosotros no tuvimos descanso alguno durante esta época, te puedo presumir que de mi gente, de las 12, 11 personas que están a mi cargo en cuestión de soporte de voz y datos si, todos participaron de un 80 a un 90% en estas actividades, todos e incluyéndome la persona que está enfrente aquí y ahora, era la primera persona que estaba con ellos, como mando yo no, yo no, yo no permití que ellos se acercaran antes a un objetivo si ellos no habían sido supervisados por mi persona, para acreditar, ellos pudieran entrar al edificio, si yo no lo hacía, ellos no tenían permitido irse un paso adelante, porque siempre cuidé la integridad de mi gente, hasta el más pequeño detalle, en efecto, en ese actuar.

**AJ:** En el tenor de su liderazgo, ¿Cómo cree que su personal lo ve a usted?

**VS:** En un principio ellos me veían como al jefe, después de todas estas adversidades que vivimos juntos, se generó un lazo de hermandad, a pesar de que yo sigo siendo el jefe de ellos yo no los veo como tales, jefe-staff, sino los veo como las personas que son, como la gente competente que es, que es capaz de reaccionar en cualquier circunstancia; no estaban acostumbrados a ese, a ese tipo de acción, a ese tipo de dirección, pero hoy en día, te puedo presumir que los chicos, sea quien sea de ellos, son capaces de realizar actividades que jamás hubiesen pedido, hubiesen podido realizar solos, ese trabajo en equipo generó, generó una hermandad que hoy nos vemos como amigos, como hermanos y nos hacemos el trabajo tan grato, que si una persona necesita el hombro del otro, ahí está para apoyarse incondicionalmente.

**AJ:** ¿Podría afirmar o negar que la actitud y el desempeño del personal a su cargo dependen de cómo los dirige usted?

**VS:** Nosotros pusimos las directrices para poder actuar bajo circunstancias de riesgo, estas directrices siempre han sido como un check list, que este check list se lleva siempre por el área de nosotros, para poder realizar cualquier tipo de trabajo de una manera totalmente específica y puntual. Estos check list, nos han permitido al área de soporte y a la Subdirección, en especial mi Subdirección, realizar los procesos en tiempo, en forma, en forma eficiente, en forma eficaz y con un margen de error muy pequeño, casi nulo podría decirse. Este proceso no tan sólo lo llevo en el área de voz y datos, sino en el otro contexto que es la, el Desarrollo de Sistemas que es exactamente el mismo, la misma dirección que se tiene en uno, se tiene en el otro.

**AJ:** Estas directrices fueron propuestas por usted durante el cargo del Mtro. Uladimir.

**VS:** Es correcto.

**AJ:** Entonces fueron aceptadas.

**VS:** En sí, estas directrices yo siempre las he traído y las he generado, no tan sólo aquí sino en Veracruz. Recuerdo que, cuando estudiaba la maestría, un doctor que nos impartía una cátedra nos dijo que: “El actuar y el proceder de las personas, cuando se tiene un contexto muy detallado del quehacer, se logran objetivos mucho más eficaces, mucho más puntuales”. Nos inculcó que día a día, trabajo a trabajo, actividad que se pueda realizar, realizáramos precisamente un check list, desde lo más mínimo a lo más específico de la actividad propia, que eso fuese realidad. Fue tanto el, el impacto que generó en nosotros, que a partir de ese día, todos los trabajos en donde he estado o tenido la oportunidad de participar, son bajo este contexto, siempre se hace un check list y se hace un cronograma de trabajo, para poder realizar la actividad, hemeroteca, demográfica y con detalle, con una planeación y una estructura eficaz, con argumentos y apoyo en el antes con fotos, el proceso y el final, para que cuando se entregue un trabajo, se separa en la historia de tiempo o en la línea de tiempo, el inicio, el proceso, la adecuación en el proceso y el resultado final del trabajo, para que se tenga un contexto y un panorama de todo lo que se vivió, de cómo se procesó, como se ajustó y cómo se terminó el trabajo y así son las carpetas que se entregan de la Subdirección de Desarrollo de Sistemas a la Dirección de Informática y estos trabajos son realizados desde el primer día que llegué hasta el día de hoy, en este contexto y en este rubro, los chicos no estaban acostumbrados a un proceso totalmente ajeno, porque fue una sistematización para ellos, de una cuestión *in situ*, podemos decir monótona, porque no había una variación al momento de un sismo y poder reaccionar a ese contexto, a eso que se vivía, al darse cuenta que no hubo en ningún momento, un retroceso de mi persona, siempre un avance, ese mismo... esa misma inquietud se le transmitió a mis Jefes de Departamento y a mis jefes de módulos para que

se pudieran hacer los procesos que se tenían que hacer, en las condiciones que existieran. Es por eso, que hoy puedo decir que cualquier persona que esté trabajando con nosotros, aunque yo no esté, ellos ya están acostumbrados a un ritmo de trabajo tan específico y tan exigente, tan detallado que me atrevo a decir, que el día que yo no esté aquí, ellos lo van a seguir haciendo, porque ya están acostumbrados a ese mecanismo de trabajo implementado en, primero la Dirección, luego la Subdirección y en específico en ellos como personas, eso es uno de los objetivos que al final como jefe buscas en tu staff de apoyo.

**AJ:** ¿Considera que ha sido suficiente o no su trabajo para mantener su puesto actual a pesar de que el Mtro. Uladimir ya no está a cargo de la Dirección General Adjunta?

**VS:** Recordemos de que, cuando una persona está acostumbrada a realizar un trabajo y cuidar hasta el más mínimo detalle en la ejecución, en la planeación, primero desde la planeación, en segundo la línea y el organigrama y cronograma de trabajo que se realice, los antecedentes fotográficos del antes, en los antecedentes fotográficos en el proceso, los antecedentes que se van presentando en el día a día, para llegar a un objetivo final en común; independientemente, séase quien sea, director, directora de donde tú estés, puede llamarte la atención en dos rubros, uno para ver qué aprenden de ti y el otro, para observar si nada más es una emulación de algo que te han dictado con antelación. Conmigo no pasa lo último, entonces considero de que la mayoría de las veces, independientemente de tu persona, de tu actuar, de tu proceder con tu gente y con todo el personal o staff con el cual tú tienes contacto directo, las propias directrices o directores finales, son los encargados de ver el trabajo que se viene realizando y recalco una vez más, estos trabajos se le entregan al director y se le entregan al director adjunto, y si hay una modificación, porque son tres carpetas, en mi carpeta como subdirector, en la carpeta del director y en la carpeta del adjunto, con una modificación mínima, la modificación se plantea en las tres carpetas, para que todo el tiempo estén actualizadas y al día; considero que eso es uno de los objetivos finales de los, de los directivos para estar informados en tiempo y forma. Recuerdo que, trabajando en Veracruz, con un gobernador, un día me dijo: “La información es poder y si yo tengo la información en tiempo, en forma, eficiente, con eso me doy por bien servido para no hacerte a un lado ni a ti ni a tu gente de trabajo”, se me quedó muy grabado y hoy en día, considero que es una de las pautas que me permite estar siempre un paso adelante, ante cualquier tipo de circunstancias y hasta cualquier tipo de advertencia, llámese natural o llámese de trabajo.

**AJ:** ¿Cómo considera que es su relación con su jefe directo?

**VS:** Siempre hemos tenido una relación directa, abierta y siempre ponemos el ejemplo ante todos, con respeto, con igualdad y con liderazgo, pensando en un trabajo en equipo siempre.

**AJ:** ¿Cómo considera que son las decisiones que toma su jefe?

**VS:** Siempre son consensadas, siempre antes de tomar una decisión pone, él analiza la situación, la lleva la mesa y una vez estando en la mesa, reúne a su equipo de trabajo, a los dos subdirectores, a los jefes de departamento, para poder tomar una decisión y generar rubros con directrices claras hacia el objetivo que se tenga; eso ha permitido que nosotros estemos siempre preparados para cualquier tipo de necesidad y cualquier tipo de índole en cuestión de sistemas e informática y reaccionar de una manera prontita, oportuna y eficiente.

**AJ:** ¿Considera que las reglas de sus objetivos y funciones de su área de trabajo, son suficientes o no lo son para llevarlos a cabo?



**VS:** Si, son tan claras y tan precisas que, nos apegamos siempre a ellas, puesto que no podemos ni inventarnos una actividad que no nos compete como tampoco nos podemos sacar de la manga un as que no nos lleve a ningún punto, que pudiera tener un objetivo general. Todos los estatutos y todas las normas, las reglas de operación que tenemos son apegadas y muy estructuradas a ellas, no nos... no nos salimos de ese librito.

**AJ:** En el tiempo que lleva colaborando para la DGA, ¿Ha tenido que salirse de la norma para cumplir con sus funciones?

**VS:** Si. Hablemos en específico del terremoto, yo me tuve que salir de ese contexto, por qué, porque no hay en el librito, un proceso que te diga: "En caso de sismo, hacer esto", si, literal, nos salimos, horarios de trabajo, si, actividades fuera de línea de tiempo, actividades críticas en un edificio en donde todo se caía, recuperación de equipo...no existen en el librito ese tipo de actividades, en las cuales tú tengas que apegarte, esa es la única situación o la única circunstancia en donde nos hemos salido de ese contexto.

**AJ:** ¿Qué espera usted de su personal que tiene a cargo?

**VS:** Lo que realmente espero de mi personal, es que siga trabajando como hasta hoy y que se partan el alma por, por llegar a los objetivos que tenemos planeados.

**AJ:** ¿Qué cree que su jefe espera de usted?

**VS:** Que siempre cumplamos con lo que prometemos, nosotros realizamos siempre, le hacemos a él, a nuestro director propuestas, propuestas que al día de hoy han sido claras, puntuales, precisas y efectivas, eso ha permitido que, quizá que el puesto nosotros como lo mencionaste hace un momento, no somos gente allegada a la nueva Adjunta, no somos gente, de un Adjunto diferente y ese contexto ha permitido que los tres, el Director de Informática y los dos subdirectores, sigamos estando en este, en este barco.

**AJ:** ¿Qué cree usted que le ha permitido continuar en este cargo?

**VS:** Qué me ha permitido? Realmente te soy sincero, los retos que día a día tengo, son agradables y de una otra manera, soy una persona que siempre ha estado, desde que inicié mi labor de trabajo, siempre sido, he sido como punto de referencia por no ser, no hacer las cosas tan apegadas, o tan específicas de ciertos estatutos, me gusta brincar pasos para realizar las actividades más pronto, con mayor eficiencia, con un objetivo en común, para poder obtener mejores resultados, antes de ser evaluados y ver, en estos objetivos previos, en dónde estamos fallando para precisamente evitarlos en el tiempo de una entrega de un trabajo final. Estos procesos y estas adecuaciones nos han permitido o me han permitido a mí, a lo largo de mi vida laboral estar cómodo en el punto del ojo del huracán, porque siempre, y ¿qué hará este loco? ahora para hacer este trabajo un poco más rápido de lo que se piensa, eso quizá es lo que me aliente o me nutre a mí, para realizar un trabajo día a día y estar, no siendo una persona reactiva, esta persona reactiva es la que espera una adversidad, para dar una reacción, sino todo lo contrario, ser una persona proactiva que, antes de que pase, yo ya lo estoy proponiendo, para poder tener precisamente un mejor control.

**AJ:** En este orden de ideas y recordando que en los meses pasados tuvimos la evaluación del desempeño del personal operativo, tuvo que evaluar al personal a su cargo, ¿Cómo fue su experiencia al aplicar dicha evaluación?

**VS:** En sí son 20, son 20, son 11 del área de soporte y los demás restantes, son los de Desarrollo de Sistemas. Te voy a ser sincero, cuando se aplicó la Cédula de Evaluación yo les dije a ellos, a todos y cada uno de ellos les dije: “Esta es la Cédula de Evaluación, conócela, tú sé sincero y evalúate, quiero que tú me digas, cómo te vez en el trabajo, para que yo pueda decir en qué fallas, en qué sí estás bien y en qué puedes crecer”. Cuando se hace esta actividad invertida, el personal al momento de que, ve una evaluación de desempeño, dice: “Yo sí, cumplo en esto, esto y esto, ay! pero aquí como que hace falta”, y la persona sensata con una conciencia plena de que es un trabajador con un desempeño medio, es la persona que más se evalúa a su favor y la persona con un desempeño óptimo, excelente, es la que menos se evalúa y te das cuenta, precisamente en este contexto, de que no puedes ni debes generar unas reglas diferentes a las que están ellos acostumbrados; más sí debes proponer, sí, en qué tipo de actividades, ellos fallan, para retroalimentar esas adversidades o esa problemática que encuentras y llevarla a donde tiene que estar, en un staff de élite, no en un staff medio.

**AJ:** ¿Podría considerar a su personal, especializado?

**VS:** Es que, es allá donde vamos, es allá a donde vamos; estoy solicitando cursos que permitan a ellos estar a la vanguardia en sus actividades diarias, en sus actividades cotidianas y cuando no los obtengo, se los doy, con la intención de que ellos estén siempre, siempre en lo más actualizados posibles.

**AJ:** ¿Cómo vio el resultado de esta capacitación?

**VS:** El grupo que recibió la capacitación.... ¿le sirvió? Claro, claro que sí porque bajo ese contexto y esa perspectiva... recordemos una de las cosas que siempre debe tener una Dirección de Informática es estar a la vanguardia, si yo me quedo me rezago, me quedo obsoleto, por tal motivo el estar a la vanguardia en cualquier rubro, me permite a mí, reaccionar, proponer y a la vez interactuar, para poder seguir creciendo.

**AJ:** Retomando la Evaluación del Desempeño, ¿Cómo llevó a cabo la evaluación?

**VS:** En ese momento se le hizo la evaluación directa al personal, uno por uno, ellos llegaban con su propuesta y ahí mismo yo les decía, esto sí, en esto no, porque te veo un poco deficiente en esto, en esto, en esto, la siguiente pregunta tampoco estoy de acuerdo, porque me he dado cuenta que te falta liderazgo, te falta trabajo en equipo, te falta... todas y cada una de las observaciones, se les hizo a cada uno de ellos y se los dije al final, esto no es una crítica, sí, esta es una evaluación, una evaluación puede ser de dos rubros, positiva o negativa, no la tomes ni una ni otra, más sí, quédate con la crítica constructiva que te hago, para que tú mismo, ya que te autoevaluaste y ya que hoy conoces tus virtudes y tus desvirtudes, no deficiencias, desvirtudes actúes esas desvirtudes, para que puedas crecer, pero fue de forma directa, cara a cara.

**AJ:** ¿Cuántos de su personal fueron beneficiados con el premio de la evaluación del desempeño?

**VS:** Tengo seis personas, cinco personas que están en el staff de Desarrollo de Sistemas, esas cinco personas sí, tengo tres programadores, los cuales en los sistemas que se han desarrollado hoy en la Subdirección de Desarrollo de Sistemas, los tres entraron por excelencia. Con esto quiero que se entienda que, para poder liderar tres proyectos en un año, es porque mi gente se capacitó, se actualizó, siguió una dirección precisa y prontuita para sacar tres sistemas, que los tres sistemas al día de hoy son funcionables, operables, ejecutables, los cuales miden las

directrices con las que se trabaja en la Dirección, los tres sistemas.

Por el otro lado, la gente que estuvo trabajando conmigo en voz y datos sí, a pesar de que no hubo un proyecto o un anteproyecto que ellos realizaran, sí, yo me siento muy plenamente contento por su desempeño profesional, personal y ejecución en campo, es el mejor aliciente que pudiera tener un jefe, al darte cuenta que tanto uno como otra mano, están en perfecto equilibrio, ese es el trabajo que realizamos nosotros en la Subdirección de Desarrollo de Sistemas.

**AJ:** ¿Se premiaron todos los proyectos?

**VS:** Los tres son premiados, los tres proyectos han sido premiados, uno fue premiado económicamente y los otros dos proyectos con 10 días.

**AJ:** ¿Cuáles han sido las encomiendas especiales que su jefe le ha pedido?

**VS:** Cuando yo llegué a la Administración Federal, uno los puntos que me dijo el Mtro. Uladimir fue: "Hay un caos aquí, necesito que se pongan directrices, necesito que todo lo negativo que se tiene hoy de la Dirección de Informática, podríamos decir que fue, no una encomienda, sino una propuesta, una propuesta para ser mejores, el cual el modelo se siguió, se ejecutó con todo lo que te comentado con antelación, a través de un objetivo, una meta, plan de trabajo, un cronograma de actividades, una línea de tiempo que ha permitido evaluar desde el 16 de febrero del 2016 al 16 de febrero de este año y aún no he llegado a los dos años y puedo decir que, el objetivo que me plantearon al llegar a la... a México, a la Administración Federal, lo logré en seis meses y me siento muy orgulloso por ello, porque no es llegar al objetivo, sino que, una vez estando ahí, es mantenerte en él, no un día sino de forma constante como hasta el día de hoy se ha hecho.

**AJ:** ¿Cuál cree que es el rol que tiene usted con base en sus funciones?

**VS:** Siempre he considerado que la Dirección de Informática tiene dos manos, Dirección de Desarrollo de sistemas y... no perdón Subdirección de Desarrollo de Sistemas y Subdirección de Soporte o Servicios de Cómputo, esos dos grandes grupos, tenemos el 50% de las actividades en el proceso de nómina. Considero hoy en día, que no somos ni más ni menos, ni uno ni otro, somos dos grupos de trabajo con un objetivo en común y ese objetivo en común, es brindar el servicio de calidad a nuestros, a todo nuestro... nuestro personal de toda la Administración Federal para que se le pague en tiempo y en forma y esos procesos sean ejecutados de la mejor manera posible, por las dos manos que trabajan en la Dirección de Informática.

**AJ:** Aproximadamente ¿Cuál es la plantilla de esta dirección?

**VS:** De la Dirección de Informática, somos en total 51 personas. **AJ:** ¿Contando ya mandos? **VS:** Si.

**AJ:** ¿Conoce usted el mapa político de trabajo de la DGA?

**VS:** Si claro, esa es una de las, de las cuestiones políticas con las cuales nosotros nos hemos conducido, nos hemos manejado en la Administración; si no existieran esas políticas y si no existieran esas reglas, no pudiéramos realizar lo que realizamos. Somos un mecanismo desconcentrado, quizá un poco autónoma, podemos adquirir nuestras propias, nuestros propios insumos, nuestro propio material, pero a la vez trabajamos en línea precisa y en línea directa con el Administrador Federal, para que a su vez, él logre los objetivos a nivel Ciudad de México en el rubro Federal ante la Secretaría de Educación Pública; y siempre hemos sido como la punta de la

lanza, para los demás entidades federales que hay a nivel nacional y en la República. Y lo platico con mucho orgullo, porque el sistema de selección fue diseño y fue proceso en conjunto con CDIAR, para poder realizar una selección de plazas, sencilla, en el sistema fácil para el usuario que es el maestro, al momento de seleccionar su centro de trabajo, siempre y cuando exista una evaluación de por medio, para que las personas en esa evaluación, las mejores capacitadas y profesionalmente pudieran obtener su plaza.

**AJ:** Entonces, ¿Este trabajo podría responder a intereses partidistas?

**VS:** Siempre he considerado que la educación no debe ser de ningún tipo de color de bandera, más sí un color blanco, transparente, el cual no debe ser partidista, ante ningún tipo de proceso, ante ningún tipo de escudo por algún partido en especial, la educación no tiene precio. Estamos en una dependencia, la cual debe ser totalmente transparente y no transversal hacia los problemas de un partido o alguna persona con un interés específico, llámese azul, amarillo, rojo, del color que sea, así debemos de ser de un color blanco, porque no debemos de navegar ante una circunstancia o ante una persona.

**AJ:** Eso es en el deber ser y ¿en la praxis?

**VS:** Hasta el día de hoy, nosotros seguimos haciendo lo que tenemos que hacer, no has... yo llevo dos años en Administración Federal, hoy Autoridad Federal y se han o he visto, diferentes procederes y actuares, pero yo que manejo el sistema y que estoy muy, muy inmerso en él, puede decir que hasta el día de hoy, no he encontrado alguna situación de privilegios, para un partido o para otro, o con alguna persona en especial, me gustaría seguir así, que sigamos trabajando con esa transparencia, porque nuestro afán no es beneficiar a nadie, sino solamente y realmente a los chicos que estudian, al final del camino, ellos son la base y ellos nuestra preocupación primordial, para nosotros poderles llevar maestros capacitados, maestros preparados, maestros eficientes y maestros que realmente tengan quehacer que este país resurja en cuestión educativa en planos mundiales, y la base no está en nosotros los viejos, la base está en la infancia.

**AJ:** ¿Qué cosas le gustaría que cambiaran o que se quedaran estáticas de la DGA?

**VS:** Me voy a meter en un tema poquito delicado, no quiero que se mal interpreten mis palabras al momento de decirlo, yo siempre he apoyado los sindicatos desde que tengo uso de razón, cuando era estudiante y empecé a entender lo que fue la Revolución Industrial y lo que fue la Expropiación Petrolera en México, apoyé los sindicatos porque en ellos veíamos, que no pisotearan los derechos laborales de una persona. Por desgracia, al pasar los tiempos y al pasar los años, los sindicatos se vuelven una piedrita abajo del pie, lo que sí me quedó perfectamente claro, después del sismo es, de que con pocos hacemos más ruido, que con muchos emulamos trabajar, con esto quiero que se entienda de que, si demostramos desde el sismo hasta la última quincena que la número 24 del año del 2017, sin temor a equivocarme puedo decir, que la mitad de toda la plantilla de la Administración Federal, realizó sin temor a equivocarme lo que no se hacía con la plantilla en su totalidad.

Tenemos muchas personas mayores, que ya tienen muchos años, ellos ya son merecedores de un descanso y por desgracia, ellos son los primeros que se ponen en contra de las reformas y ellos son los primeros que se enojan, no quiero que emulen, quiero que vengan a realizar una actividad, por la cual se les está retribuyendo, pero que lo hagan con decoro, con ímpetu, con honor y principalmente con el mayor amor posible, por esos niños, que al final del camino, es el futuro de México, es lo que te puedo decir, referente a todo nuestro estado.

**AJ:** Yo estoy muy agradecida por la entrevista que me acaba de dar ¿Algún otro comentario que usted quisiera agregar?

**VS:** Al contrario, mira lo único que te puedo comentar en cuestión personal, el interés que tuviste hacia mi persona por realizar la entrevista, más que una entrevista es un punto de reflexión, como lo mencionaste, dónde estamos parados, un grupo y otro, si bien somos más pequeños los directivos y más grandes los operativos, porque no buscan una media y decir, no quiero ser igual a él, porque es mi jefe, pero sí puedo estar igual de preparado que él, cómo lo hizo, en qué momento lo hizo, porqué lo hizo y decir por qué no estar en el mismo tenor para poder trabajar y evolucionar y hacer que esto sea mejor, porqué siempre estar esperando que una persona, llámese sindicato, llámese amigo porque se lleva bien con el jefe, ser el intermediario para poder crecer, en cuestión operativa, no en cuestión personal o no en cuestión educativa.

Quiero que se entienda con esto que, las personas que nos preparamos más, es porque estamos cansados de estar en una zona de confort, que no me permite más allá, de ver a lo más lejos de mi mano, el yo poder tener tres carreras, me ha privado de muchos desvelos, más bien, he tenido muchos desvelos, he tenido exigencias personales cada vez mayores y principalmente me ha enseñado una cualidad, donde esa cualidad ha sido, el no ser conformista si, el no estar, el no permitirme sentarme en una zona de confort y estar ahí relajado, sino todo lo contrario, me permite reflexionar como hace rato te lo comentaba, qué se ha hecho, qué se puede mejorar y hacia dónde quiero estar, para que a través de nuestro pequeñito granito de arena, este reloj se vuelva el motor del país, para que detonen como lo que años atrás debía haber sido, un país de primer mundo, con mejores retribuciones económicas, que permita a una persona que esté en la mejor preparación de poder competir con cualquier persona a nivel mundial.

Quizá porque en lo personal a mí, nadie me ha dado nada, todo ha sido a través de esfuerzos, sacrificios y prueba y error, prueba y error, que me ha permitido crecer constantemente; siempre he dicho que aprendo más, cada vez que me equivoco, porque sé que no lo debo de hacer y sí que no debo de actuar para caer en el mejor ángulo, pero esto no es de una noche a la mañana, esto ha sido a mis 42 años, un proceso diario desde que tengo uso de razón al día de hoy.

Estudí una Licenciatura en Sistemas Computacionales Administrativos en la Universidad Veracruzana, tomé 8 diplomados en cuestión de redes y comunicaciones satelitales, y por último, estudié una Maestría en Relaciones Internacionales; esta perspectiva de reflexión de profesionalización, me permite estar siempre a la vanguardia y como todo, no me puedo quedar estático, porque entonces en el área informática, como todo va creciendo a pasos agigantados, me volvería obsoleto y ¿qué le podría mostrar una persona obsoleta a una persona que se está preparando constantemente? eso se llama zona de confort y eso es una de las cualidades que no me voy a permitir en forma personal estar.

Si Dios no lo permite, el próximo año inicio mi doctorado pero en el extranjero, realmente me siento capaz, tengo plenamente una conciencia lúcida y no es lo mismo ver la perspectiva así, llámese país México, que verlo así llámese a nivel mundial, es por eso que me quiero ir fuera, en el extranjero para hacer mi doctorado y lo haré primero Dios.

**AJ:** Gracias por compartir.

**VS:** Gracias a ti por tu tiempo.

**AJ:** Aquí concluimos con la entrevista, agradecidísima y que tenga una linda tarde.

**VS:** Igualmente, muchas gracias.

## Entrevista 5

Entrevista semiestructurada sobre la percepción ante la evaluación del desempeño aplicada en la DGA.

Dirigida a Operativo

Fecha: 16 de enero de 2018

Entrevistado: RH

AJ: Aurora Jara Urrutia

**AJ:** Buen día, soy Aurora Jara Urrutia, hoy 16 de enero de 2018, estoy en compañía de la C. RH quien muy amablemente está prestando esta entrevista, para fines académicos de la investigación La Profesionalización del personal operativo del Sistema Educativo Nacional, buenos días y muchísimas gracias por prestar esta entrevista.

**AJ:** Platícame ¿Cómo ingresaste a la DGA?

**RH:** Bueno yo este... yo ingresé afortunadamente por el apoyo que tuve de mi tío, que también trabajaba en, en ese entonces la Dirección General de Personal y él me hizo favor de conseguir un lugar para mí, gracias a él yo estoy dentro de la Secretaría de Educación Pública.

**AJ:** ¿Por qué decidiste trabajar en una dependencia pública y no en otro lugar?

**RH:** Fíjate que yo, primeramente mi idea era bueno, era un trabajo que a mí me convenía porque estaba estudiando, yo decía es medio tiempo la escuela y medio tiempo el trabajo, una manera de ayudar también a mi familia obviamente, con el costo de la escuela, por eso también me llamó mucho la atención ese trabajo; porque yo saliendo de trabajar me dirigía a mi escuela.

**AJ:** ¿Cuántos años de servicio tienes?

**RH:** 27 años.

**AJ:** ¿Cuáles han sido las áreas que has recorrido a lo largo de tu experiencia laboral?

**RH:** Yo entré al área de capacitación, ahí me tocó impartir cursos, fui a varias direcciones a impartir cursos; posteriormente me fui al Área de Relaciones Laborales, con un excelente jefe, que fue de Eloy Castro, que de verdad un excelente, excelente, excelente jefe y creo que el único que he tenido así, después de ahí, me fui a la Dirección General como secretaria del Director General y posteriormente a Pagos, en donde actualmente me sigo desempeñando.

**AJ:** ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la Dirección de Pagos?

**RH:** 18 años.

**AJ:** ¿En qué consisten tus funciones?

**RH:** Actualmente mis funciones son en sí, están relacionadas al pago de los profesores, específicamente a los bloqueos, qué significa eso, cuando a un maestro o un trabajador de la Secretaría de Educación Pública, no le corresponde el pago por alguna incidencia, algún

problema, mi trabajo es ese, bloquearles el pago evitando que ese pago caiga la cuenta del trabajador, y a su vez, cuando, una vez, que se corrobora la información, o se demuestra que el trabajador no infringió en ninguna responsabilidad le desbloqueamos su pago.

**AJ:** ¿Has recibido alguna capacitación para realizar tus funciones?

**RH:** No, excepto los cursos de computación que nos han, que nos han dado, lo básico que es Word, Excel.

**AJ:** ¿En sí para la función que realizas?

**RH:** No, ninguna, no, hemos aprendido conforme, ahora sí se te presentan los problemas y buscas alguna solución, es conforme te ha retroalimentado.

**AJ:** ¿Cuentas con personal a tu cargo?

**RH:** No.

**AJ:** ¿Eres personal operativo?

**RH:** Así es.

**AJ:** De las funciones que realizas, ¿Tú que crees que tu jefe espera de ti?

**RH:** Pues que aplique mi trabajo con el menor error posible, porque lo que estamos manejando es dinero no físico, pero sí en papel vamos, entonces mi trabajo si requiere de aplicarlo lo más exactamente que se pueda, porque si nos ha pasado de que no se aplica un bloqueo y se nos va el dinero, y la gente, y los trabajadores ya no quieren regresar ese dinero y son responsabilidades que se quedan con nosotros.

**AJ:** En ese mismo marco, ¿Tú que crees que tus compañeros esperan de ti?

**RH:** Híjole, **AJ:** ¿nunca lo has pensado? **RH:** no, qué crees, que no me he puesto a ver qué, o sea, yo veo que se apoyan y me, me piden mi opinión, que haría yo y ellos lo hacen, no es que yo les diga lo que tengan que hacer, pero si noto mucho que: "oye, cómo ves esto, cómo lo, qué hago", ¿qué esperan de mí? Pues yo creo que ese apoyo no, el sacarlos de esa duda, el decirles puedes hacer esto, esa opción de cómo puedes hacer algo, el que tomen una iniciativa porque híjole la verdad que...

**AJ:** ¿Anteriormente eras o no coordinadora de esa área y a partir de cuándo fue?

**RH:** Sí, desde que se fue el Lic. Valentín Soto que fue el que me dio la oportunidad de estar ahí, de entrar a esa área.

**AJ:** Pensando en una media del tiempo, de cuando fuiste coordinadora y actualmente ¿Tenías o no poder o podías tomar decisiones?

**RH:** Si, en cuanto a cómo realizar mi trabajo, en cuanto a dar soluciones a los pagadores, a los niveles educativos que van con alguna problemática, normalmente y actualmente, me siguen hablando cómo pueden solucionar algún problema y me atrevo y a la fecha te puedo decir que

sigo tomando las decisiones, o sea a la fecha yo soy, no sé si está bien o está mal, pero a la fecha, doy soluciones a los niveles educativos, a los profesores y me he tomado algunas atribuciones, que posiblemente no me competan, pero que han sacado adelante al área.

**AJ:** Y esas decisiones que has tomado ¿Tu jefe tiene conocimiento?

**RH:** Así es, claro que sí.

**AJ:** ¿Cuál es tu percepción de cómo él ha tomado que tú tomes esas decisiones?

**RH:** Este, mira, con el jefe actual ha sido negativo, porque cree que lo voy a sobrepasar o que me lo estoy saltando, trae esa mentalidad a mi gusto negativa, porque piensa que lo estoy haciendo a un lado; pero te voy a decir una cosa, a veces, yo le he pedido alguna solución y no me la da; y afortunadamente con la experiencia que tengo yo, puedo tomar esa decisión. Con los anteriores jefes hasta antes de él, ha sido excelente y de hecho en alguna vez que nos mandan a hacer en la encuesta de tu trabajo, él ha puesto que las decisiones que he tomado han sido asertivas y han sido buenas para el área.

**AJ:** Con relación a la Encuesta que te refieres, ¿Es la Evaluación del Desempeño?

**RH:** Esa.

**AJ:** ¿Cómo ha sido tu experiencia con relación a la Evaluación del Desempeño?

**RH:** Mala, muy mal, este, fijate que, volvemos a retomar a este jefe, el cual tengo actualmente; yo, lo que me he percatado es que, son jefes que llegan como nuevos, no conocen su trabajo y te califican, o sea, no saben ni siquiera como trabajan. Yo anteriormente de este jefe, en mi experiencia y te lo voy a, personalmente, no te voy a decir que tengo calificaciones excelentes, pero digo son gustos, porque saben mi trabajo; como te explicaba en el caso de mi jefe anterior, las decisiones que he tomado han sido buenas, con este jefe, acabando de llegar, bajé de calificación como no te imaginas y tenía unos escasos días creo de haber llegado, ¿Cómo me calificó? ¿En qué se basó para calificarme? ¿En los comentarios de los demás? Digo no se vale. Un jefe te debe de conocer por tu trabajo, no por lo que te digan los demás.

**AJ:** Retomando las decisiones que has tomado ¿Me podrías dar algún ejemplo de aquellas decisiones que le puedan beneficiar o no a otros?

**RH:** Sí, mira sobre todo ahorita en cuanto a los bloqueos, estamos teniendo problemas, las quincenas, un ejemplo, aquellas quincenas que se pagan juntas, yo me he atrevido a decirles a los pagadores: "Oye mira, sugiérole a los maestros, habla con los maestros, diles que no se jubilen por ejemplo, en esos periodos, porque les vamos a afectar esa quincena, para la siguiente quincena, explícales el motivo". Por ejemplo, que ya hubo omisión en un pago de un trabajador, sabes qué mételo por reclamo, manéjalo así, o sea ese tipo de decisiones son los que yo más me atrevo a tomar. De hecho, te voy a decir, los pagadores se acercan mucho a mí, me buscan, porque más que ponerles el pie o ponerle piedras o hacer todo el trámite burocrático, lo hacemos directo, es más rápido, de verdad que es más rápido.

**AJ:** ¿Consideras que tu jefe actual ejerce poder sobre ti?

**RH:** Ninguno, no ninguno, para mí... no lo considero ni siquiera como jefe, la verdad. No tiene



para mí, no sé cómo se diga eso, ¡autoridad! no tiene, por supuesto que no, no por supuesto que no. Hasta para ser jefes hay que saber.

**AJ:** ¿Podrías decir si hay o no abuso en las decisiones que tu jefe toma?

**RH:** Hay un poco de abuso, si, si hay un poco de abuso, que me tengo que mantener al margen, porque no quiero problemas de verdad, no quiero enfrentar ni provocar más problemas, pero va a llegar un momento que si lo va a ver, de verdad que si lo va a ver.

**AJ:** Cuando tenías personal a tu cargo, había cosas que negociaban contigo ¿Qué cosas negociaban?

**RH:** Pues por ejemplo, no era tanto así como negociación, sino el decir, el yo ver, decir bueno, esta persona está trabajando, está cumpliendo y de repente cuando esa persona no iba o me decía, necesito faltar el día, ah pues adelante, vete, no hay ningún problema, no tienes nada pendiente, no tienes nada urgente, no hay ningún problema por mi parte y se le autorizaba su incidencia sin mayor problema; entonces no había necesidad de platicarlo, sino ellos mismos veían que a toda acción hay una reacción y si ellos cumplían no iba a ver mayor problema.

**AJ:** ¿Tú no tenías ningún problema para negociarlo con tu jefe?

**RH:** No, no para nada, no, no, no, porque afortunadamente yo he tenido jefes que me han apoyado, han apoyado las acciones que hago, siempre y cuando, obviamente no perjudique al área.

**AJ:** ¿Cómo te percibes desempeñando tu trabajo?

**RH:** Ha sido bueno, ha sido bueno, sí muy bueno, sí, sí, sí, he tenido el mínimo de errores en los bloqueos, el mínimo porque me meto de verdad, o sea no sabes, sé de la responsabilidad que tengo y ha sido un mínimo de error, si he tenido errores como todos y se lo he dicho a mi jefe, el anterior no?, cuando él me dice ¿cómo salimos en la validación que hiciste? si jefe, me botó uno, digo de a veces de 400, 500 bloqueos que se hacen, ay! creo que ha sido perfecto.

**AJ:** ¿Te han pedido cosas fuera de la norma?

**RH:** No, ni las haría, no, no ni las haría.

**AJ:** ¿Qué características o actitudes crees que tu jefe actual necesita para que tú lo puedas ver como tal?

**RH:** Antes que nada, yo creo que necesita un curso de liderazgo, saber ser jefe, saber lo que te está pidiendo, ajá, o sea, no creo que nada más sea llegar a sentarte a dar órdenes, tienes que saber por qué, hasta para dar órdenes hay que saber; volvemos a lo mismo, conocer el trabajo, saber por qué lo estás pidiendo saber que lo que pides, puede ser bueno, malo, o sea, yo creo le falta la verdad, en ese aspecto... tiene la preparación, es ingeniero, pero como que le falta conocer el área, tomar decisiones por él, luego le preguntas algo y déjame ver, voy a ver qué me dicen, o sea, no.

**AJ:** Con respecto a tus compañeros de área ¿Cómo es la relación de tu jefe con ellos?

**RH:** Igual, el actual jefe igual a la mía, o sea estamos a disgusto todos, tú vas a pedir una opinión y estamos todos a disgusto la verdad, y es general.

**AJ:** ¿Con qué áreas se relaciona tu área de trabajo?

**RH:** Con Informática y con Empleo, nada más, así directamente con ellos dos, estamos muy ligados y con el área de Recursos Financieros.

**AJ:** A nivel personal, ¿Cómo es la relación con esas áreas?

**RH:** No tengo yo relación, o sea, yo directamente no tengo relación, son mis jefes por el trabajo de la nómina, o sea, nuestro trabajo está ligado, pero yo directamente con el personal de tanto, de, con alguna gente de Informática me llevo súper bien, súper bien, es muy cordial, nos apoyamos tanto ellos como nosotros nos apoyamos a nivel de operativos, porque como mandos no.

**AJ:** Con relación a la Evaluación del desempeño ¿Cómo fue tu experiencia en la pasada aplicación de dicha Cédula?

**RH:** Pues me fue regular, igual, fue la misma calificación que obtuve el año pasado y te voy a ser sincera, yo agarré nada más firmé ni me importó, o sea ni siquiera la leí, porque así fue, nada más nos dijeron: "Llénala, me la pasas y la firmo"; así es como se está manejando, por eso te digo tú crees que nos va eso, no nos interesa la verdad.

**AJ:** En términos generales, ¿Cuál es tu opinión de la Cédula de Evaluación del Desempeño?

**RH:** Que no sirve para nada, la verdad discúlpame, a lo mejor no es la manera de decirlo, pero no, a mí, o sea, conforme yo lo veo que lo manejaron, tú la llenas, ellos firman como quieren y los ganones son otros, es completamente diferente (risas).

**AJ:** ¿Cómo quienes otros?

**RH:** O sea haz de cuenta mira, se supone que tú vas a adquirir una calificación ahí, ¿no? para darte algún estímulo, no sé, y están escogidas las personas que van a ser las elegidas, así es que...

**AJ:** ¿Consideras que es o no suficiente el marco normativo que rige a la DGA?

**RH:** Es suficiente, para qué queremos más, tantas normas, es suficiente, aquí el punto es que no las acatan como debe de ser.

**AJ:** ¿Cuáles son las acciones que consideras que tu área de trabajo requiere para funcionar bien?

**RH:** Mi área está funcionando bien, el área está funcionando muy bien de verdad mira, hemos tratado de sacar los problemas de pago de los docentes que es lo que más nos preocupa, porque han venido maestros de verdad, de verdad y sus niveles educativos, nada más, vuelta y vuelta, entonces hemos visto con satisfacción que nuestra área es donde se ha resuelto la mayor cantidad de problemas. El punto es que a veces, volvemos a lo mismo, con el jefe actual, como que estamos así como que mmm, ha bajado un poquito el interés por el trabajo o ya no, no tanto por el trabajo, sino ya no lo hacen con la misma, con el mismo compromiso con el que vienes trabajando desde hace mucho tiempo, ¿Por qué? Por la misma situación, el mismo ambiente que se está dando

ahorita y en especial con nuestro jefe, o sea no, como que ya, es como te comentaba hace un momento, ya no le, ni le hacemos caso, o sea, nos llega a decir algo y no, no lo voy a hacer, o sea a ese grado ya estamos llegando.

**AJ:** ¿Cómo percibes el clima laboral de la DGA?

**RH:** Muy bueno, muy muy bueno, está bien, estamos bien, estamos bien, o sea es un clima de amabilidad, de cordialidad, es un clima en el que nos apoyamos, **AJ:** ¿los operativos? **RH:** Todos, **AJ:** ¿y los mandos? **RH:** No, qué crees, bueno yo en lo personal no, con los mandos no, está muy mal la relación, muy mal la relación.

**AJ:** ¿Qué esperas de tu jefe?

**RH:** Hablar contigo, o sea sentarse a hablar con su personal, qué es lo que está pasando, mira, acaba de llegar un director, pregúntame si se ha atrevido a decirte: "A ver ven, qué llevas tú, por qué lo llevas, cuáles son los problemas que tienes para sacar tu trabajo adelante, qué necesitas para mejorar tu trabajo". No, la verdad no, no se ha sentado ni siquiera a ver qué es lo que tú haces, al contrario, me está perjudicando en mi trabajo, porque ahora, ni la correspondencia que llega un día, me la pasan a otro día en la tarde, y para mí, ya fue un día perdido; en donde la correspondencia se está calentando en su escritorio, para qué no sé, a mí me argumentaron que porque la quiere ver, yo me pregunto qué le ve, que le ve a un oficio que dice lo mismo diario, diario, diario, diario, diario, diario, qué le ve, me está atrasando en mi trabajo, me está perjudicando. **AJ:** ¿El Director de Pagos? **RH:** El Director de Pagos, pues en lugar de ir para adelante, yo creo que ahí hubo un pequeño retroceso ya.

**AJ:** ¿Te consideras especializada?

**RH:** Especializada... **AJ:** Que tienes los conocimientos especializados para cumplir con tus funciones, **RH:** sí, pero necesito más, necesito más porque en mi trabajo o las soluciones que tengo que dar, no nada más requieren el bloqueo, necesito conocer por ejemplo, hay maestros que no cobran pero no porque están bloqueados sino porque sus plazas tuvieron algún movimiento, yo para poderles explicar eso, necesito conocer por ejemplo el SIAPSEP, porqué la plaza, qué motivos, porque se ha dado de baja con este motivo, qué fue lo que pasó, siento que, hasta ahí, hasta ahí llegamos nada más con el bloqueo, un poquito de lo que poquito que has podido aprender y hasta ahí nada más. Pero sería bueno que te involucraran completamente en todo el proceso, para que tú puedas dar mejores soluciones.

**AJ:** En sí, ¿Cuáles son las funciones que tiene la Dirección General de Administración?

**RH:** Lo que es el pago, el capturar las plazas que mandan los niveles educativos de la gente que contrata, así como las bajas, y pues otras muchas Aurorita, que la verdad no te puedo especificar bien, bien, bien. Sé que hay un área de Normatividad, que en sí no sé aquí de qué se trate, sé que hay un área de Servicios al Personal, que bueno, y sé que hacen algunas funciones como las hojas del ISSSTE, todo lo relacionado al ISSSTE, pero en sí Aurorita no te sé decir, a ciencia cierta que lleve cada área; está el área de Informática.

**AJ:** ¿Has observado que tus compañeros operativos, tengan cierta lealtad con los mandos?

**RH:** Yo no le llamaría lealtad, yo le llamaría, algo para que nos escuche feo, que son barberos la verdad, yo le llamaría eso, no le llamaría lealtad, yo le llamaría, te vuelvo a repetir, tapetes,

barberos, obviamente me queda claro que cada quien tiene que luchar por sus intereses y mejorar tu trabajo; pero a veces, se nos olvida que ellos algún día se van y tú estás dándole la espalda a tus compañeros con los que quedas toda tu vida. **AJ:** ¿Ese personal al que te refieres, trabaja o no trabaja? **RH:** Pues es gente que trabaja Aurorita, si es gente que trabaja, que tiene ciertos privilegios, claro está, pero finalmente saca su chamba.

**AJ:** En ese mismo orden de ideas, ¿Has observado las redes de trabajo de los mandos de la DGA?

**RH:** Si, por ejemplo, el Lic. Joaquín se quedó por Retana, está por Retana, ya no está Retana, pero sigue manteniéndose el Lic. Joaquín, Edgar está por Madrigal, ya no está Madrigal, pero sigue estando Edgar, ajá, el Director viene por Alejandra, la contadora (se refiere a la Subdirectora de Supervisión y Evaluación del pago) está ahí por Madrigal también, entonces, hay de varios, pero bueno finalmente, su relación... pues lealtad no te puedo decir, no puedo decir que sea lealtad.

**AJ:** ¿Consideras que esas redes de trabajo impactan o no en las funciones de las áreas de trabajo de la DGA?

**RH:** No, no, no, no, nosotros tuvimos la oportunidad de trabajar sin director y el trabajo salía como a la fecha, como a la fecha, o sea no necesitamos que haya alguien atrás para sacar nuestra chamba; tuvimos un buen tiempo sin director y funcionó muy bien las cosas, seguíamos con el compromiso que siempre hemos tenido.

**AJ:** ¿Cuál es tu opinión sobre los nuevos ingresos?

**RH:** Que están bien, que así como yo tuve la oportunidad de ingresar, todos tenemos el mismo derecho y la misma oportunidad, lo que no estoy de acuerdo es que es gente, que en lugar de que empiece desde abajo como nosotros, con una plaza pequeña, y que, y que sepan conocer a la Dirección General desde abajo, es gente que está ocupando buenas plazas y gente que lo poco que yo he visto, pues no tiene el mismo compromiso de trabajo como nosotros. Es gente que está yendo a calentar un lugar, entonces te vuelvo a repetir, yo no me aparto de los nuevos ingresos, son necesarios de hecho, pero no me parecen muy justas las condiciones en las que se están dando esos nuevos ingresos.

**AJ:** ¿Consideras que el personal operativo de la DGA es especializado?

**RH:** No.

**AJ:** ¿Qué le hace falta para serlo?

**RH:** Capacitación, capacitación mira, nosotros seguimos avanzando, ya no es, por ejemplo yo te puedo decir en el área de Pago ya no es como antes, que ibas, imprimías los cheques y el papel no? Era otro proceso, a la mejor era más, más trabajo, más trabajo, porque había que quedarse a veces hasta la noche y cuidar que los cheques no están desfasados y todos... son detallitos no? ahora ya no, ahora la computadora lo da ya ha hecho, pero nos falta esa capacitación. Yo tengo problemas, por ejemplo, con mi base de datos porque no está actualizada y yo para sacar mi trabajo necesito que una base de datos esté actualizada, no hay personal capaz, para poder hacer un programa y mejorar esa situación, y a pesar de que tenemos ingenieros y uno de ellos, es mi jefe, entonces tenemos, yo manejo el programa SAPE, es el Sistema de Administración del Pago

Electrónico, ese programa tiene muchos años y a la fecha no se le han modificado grandes cosas.

**AJ:** En el marco de la Evaluación del Desempeño, se supone que se hacen proyectos y se les beneficia con un premio económico ¿Han o no habido tales propuestas?

**RH:** Ahorita ya no, cuando se hizo el SAPE sí, éste lo metieron a concurso. **AJ:** ¿Hace cuánto tiempo? **RH:** Yo cuando ingresé ya estaba, yo te estoy hablando que ingresé a Pago Electrónico en el 2008 y es el programa que siempre hemos manejado, sí ha tenido sus modificaciones pequeñas sí, pero pienso que puede tener mejor todavía, digo yo no soy ingeniero, pero siento que puede haber mejor beneficio y así como en mi área, pienso que en muchas más. La gente no está capacitada sobre todo en computación, y si ahorita ya estamos hablando de que todo se va a manejar a través de una máquina, pues...

**AJ:** Para finalizar, ¿Algún comentario que quieras agregar?

**RH:** Pues no, nada más agradeceré esta oportunidad de expresarme (risas), porque es importante Aurorita, también expresar lo que tú estás viendo que no te escucha nadie, déjame decirte eh? Si bien lo dices, nadie te hace caso, y nadie te hace eco, pero créeme que como operativo te das cuenta de muchas más cosas, tú eres donde, sabes qué límites tiene tu trabajo, que otras áreas, que otras, qué cosas puedes tener para mejorarlo. A mí me dijeron un día, que yo me niego a los cambios, pero yo siempre les he dicho: "Cuando son cambios positivos, no para los que nos van a retroceso, como te comenté hace un momento de la correspondencia, en un pequeño detalle, te das cuenta, nosotros ya habíamos logrado abatir bloqueos extemporáneos, muchas cosas Aurorita, y desgraciadamente volvimos otra vez a eso. Entonces, de qué sirve que lo digas..."

**AJ:** Muchísimas gracias, tu intervención es muy valiosa para la investigación y reitero mi agradecimiento.

## Entrevista 6

Entrevista semiestructurada sobre la percepción ante la evaluación del desempeño aplicada en la DGA.

Dirigida a Operativo

Fecha: 18 de enero de 2018

Entrevistado: NC

AJ: Aurora Jara Urrutia

**AJ:** Hoy 18 de enero de 2018, Aurora Jara Urrutia, estoy con la C. NC quien muy amablemente está prestando esta entrevista para fines académicos y de la investigación La profesionalización del personal operativo del Sistema Educativo Nacional, muchas gracias por prestarme esta entrevista y por ser mi cómplice en este camino de la investigación, ¿Cómo estás?

**NC:** Muy bien Aurora y es un placer poderte aquí ayudar.

**AJ:** Platícame ¿Cómo ha sido tu experiencia laboral en la DGA?

**NC:** Bueno pues he tenido varias experiencias, bueno ahorita mi área donde estoy tengo aproximadamente como 25 años, en el área de captura. De antes estuve, fui secretaria, estuve en, antes relacionaba constancias, primero antes de estar aquí, sin querer ya, llegué a Captura, me escogieron, porque se abrió allí, porque antes, cuando yo entré a trabajar, llevaba foráneas, o sea, hacíamos todo el trámite que se relaciona a los maestros, pero de foráneas; se desconcentró y ya nos mandaron a otras áreas, ya sea escuelas o Direcciones, yo escogí Dirección, me mandaron a Secundarias, la Dirección de Secundarias, allí estuve, ahí estaba en, pues en la recepción, estuve en varias áreas, en varias, bueno, y entonces de ahí, me pasé a Dirección de Personal, porque al director de ahí lo mandaron para acá y varias personas de allá, nos invitó a trabajar con él. Entonces de ahí, estoy en la Dirección de Personal, entonces ahí estuve de secretaria, después estuve en Incidencias y se abrió el área de Captura, porque nosotros aquí ya se iban a capturar las incidencias, entonces nos mandaron a curso, ya desde ahí.

**AJ:** ¿En qué año fue?

**NC:** Fue como en 1985 aproximadamente, entonces son como 35 años (risas) desde ahí estoy en el área de captura, y cuáles son mis funciones, bueno primero, pues era capturista y ya después ya me pusieron ahí a controlar la recepción, coordino los documentos que salen a sus áreas respectivas, asesoro a los niveles educativos, pues también estoy en la recepción, pues sí, recepción de documentos, elaboro reportes y cuadros de estadística, cada quincena, son los documentos que, en realidad entran y salen, los que son operados, los que son rechazados, esas son las estadísticas.

**AJ:** ¿Esas estadísticas las haces en un programa específico?

**NC:** Bueno, depende, por ejemplo cada jefe que viene lo cambia, es un cuadro exactamente, con lo cual específico lo que indique el jefe.

**AJ:** ¿Cómo fue que ingresaste a la dependencia?

**NC:** Fui recomendada, me recomendaron y entré recomendada.

**AJ:** ¿Consideras que necesitas capacitación para cumplir con tus funciones?

**NC:** En un principio sí, para el área de captura sí, porque yo no era capturista, sí, definitivamente.

**AJ:** ¿Cuentas con personal a tu cargo?

**NC:** Lo podríamos llamar, pues no exactamente, pero sí, 5 personas.

**AJ:** ¿Cómo crees que tu personal te ve a ti?

**NC:** Bueno, siempre trato de darles confianza, que me vean como una compañera, yo creo que, a lo mejor se trabaja más a gusto y hay más confianza porque es un trabajo en equipo.

**AJ:** ¿Consideras que tienes libertad para tomar decisiones?

**NC:** Algo, no al 100, pero sí, porque cuando no está mi jefe, mi superior, tengo que tomar una decisión yo, si no está él.

**AJ:** ¿Esas decisiones consideras que le benefician o le afectan a alguien?

**NC:** Pues, si es relacionado al trabajo, pues se beneficia, siempre el objetivo que sea benéfico, ese es el objetivo.

**AJ:** ¿Cuál es el objetivo de tu área de trabajo?

**NC:** Abatir con el trámite de incidencias, que todo esto genera un pago, toda incidencia genera un pago, por lo tanto tenemos que... **AJ:** ¿a qué te refieres con incidencias? **NC:** Incidencias se trata de altas, promociones, bajas, licencias, jubilaciones, entonces todo eso son incidencias.

**AJ:** ¿Tu área de trabajo con qué otras áreas se relaciona?

**NC:** Bueno, yo me relaciono con la Dirección de Empleo y de Pagos, con las que más.

**AJ:** ¿Cómo es tu relación de trabajo con tus jefes?

**NC:** Ah! Pues hay comunicación, que yo creo que es lo más importante, la comunicación para poder realizar un buen trabajo.

**AJ:** ¿Cómo consideras que son las decisiones que tu jefe toma?

**NC:** Hay exigencias sí, porque así nos exigen a nosotros, entonces por la misma premura, a la mejor, llega un momento que haya, pero no, no más, no pasa de eso, nada de arbitrario ni faltas de respeto, son momentos que, por estrés, por la premura, a lo mejor, nos enojamos un momento y ya, de verdad no pasa de ahí.

**AJ:** En el marco de tus funciones, con relación a la importancia de los documentos que manejas, ¿Te han pedido o no que hagas algo fuera de la norma?

**NC:** No, mis jefes, mis autoridades, no. Todo lleva un control.

**AJ:** ¿Consideras que las normas de la DGA, son o no suficientes?

**NC:** Normas, pues yo siento que siempre hay que estar cambiando no? Cambia todo, normas para que funcione mejor, porque esto luego crece, cada vez va creciendo, por lo tanto debe de haber normas.

**AJ:** ¿Te consideras o no especializada?

**NC:** En mi materia pues la mayor parte sí, pues son varios años de experiencia.

**AJ:** ¿Te puedes catalogar o no experta?

**NC:** Por lo menos, hay fallas, pero sí, pues son tantos años, tantos años.

**AJ:** ¿Cómo ves a tu jefe?

**NC:** Bueno, los nuevos, son ordenados, sí, sí hay exigencias. Bueno mi jefe anterior, era muy exigente, era muy metódico, si le gustaba que todo, pero ahorita, mi nueva jefa, como que ella tiene mucha visión, ella siempre busca un plan A, si no funciona, el B y el C, a que funcione y si logra su objetivo, si lo logra; es buena, es buena.

**AJ:** ¿A qué le atribuyes esa visión o esa forma de trabajar?

**NC:** Bueno, yo siempre lo he dicho, he tenido varios jefes y jefas, yo siento que la mujer tiene más visión que el hombre, es mi forma de ver, porque todas las jefas mujeres que he tenido si ha habido más éxito en el trabajo que con los hombres, ese es mi punto de vista, para mí, por ser mujer.

**AJ:** ¿Has tenido experiencias de que alguien esté o no conforme por las decisiones que has tomado en tu trabajo?

**NC:** Que yo sepa no, porque la trató con mis compañeros, entonces yo no veo inconformidad, se enojan porque, la gente que se enoja es porque es floja, entonces qué, no le doy la importancia de una persona así, negativa, no le doy importancia.

**AJ:** Cuando notas que hay un descontento, ¿qué haces?

**NC:** Platifico con ella, con la gente le digo bueno, yo si les he dicho bueno, en qué la regué, si en algo yo la regué, díganme y procuramos la mejor manera para que salga el trabajo; yo siempre les he dicho que es un trabajo en equipo, un trabajo en equipo y buenos resultados, y todos tenemos que estar ecuanímenes, pero pueden opinar; si yo veo que a la mejor lo que yo diga pues si es buena, pero esa persona dice mejor opino así, que se haga así asado, y es bueno, adelante, adelante, yo sí lo tomo en cuenta.

**AJ:** ¿Has tenido algún cambio de plaza?

**NC:** Bueno, ya tiene mucho, si me llegaron a dar una plaza de Jefe de oficina pero era con titular, llego el titular y ya no me volvieron a promover. ¿Hace cuánto tiempo te promovieron? Uy, yo creo



que como 8 años. Pero si vieras que a pesar de que me quitaron mi plaza, esa plaza y que ya no me promovieron, vieras que yo, a pesar de eso, sigo haciendo mi trabajo con gusto, no por eso dije: "Ah, pues ya no me pagan así pues ya no hago nada", yo como estoy acostumbrada a trabajar así, no me afectó, una, dos, pues yo trabajaba muy a gusto con mi jefe, la verdad, la verdad, a lo mejor eso ayudó a que yo nunca actué de esa manera, decir "Ahora, ya no, ya no hago esto, porque ya no gano esto, verdad?"; o sea que mis funciones son mayores a lo que gano, pero no por eso seguí, yo seguí igual.

**AJ:** ¿Tenías encomiendas especiales con algunos documentos?

**NC:** No, a mí nunca, en caso de que sea así, lo hacía él, él se dedicaba a hacerlo, o solamente que urgiera alguno así, pues sí, lo hacía yo, pero no, en realidad, los especiales siempre los jefes los hacen, normalmente, las autoridades mayores,

**AJ:** ¿Podrías afirmar o negar que la Dirección de Empleo es transparente?

**NC:** Hablando, ahorita en presente, sí, te das cuenta que sí y más como están ellas.

**AJ:** ¿Y antes?

**NC:** Pues yo no me daba cuenta, mira yo, yo por lo que oía, pero yo nunca vi nada, nada fuera de, yo nunca lo vi, yo nunca lo vi; nada más que de repente, llegaban y decía, captúrame este documento y era la segunda copia de los documentos, ya ves que viene original, primera copia y segunda, no era el original, esos sí los llegué a hacer, pero dije bueno, está la firma del maestro, la rúbrica y yo llegué a trabajar esos, es lo único. El chiste era mandar a Pagos, yo le mandaba ese, si, pero sí venía con las firmas, pero no era el original, era la, todos eran originales, el original era donde firmaban los meros meros, y la primera copia eran facsímil, pero venía la firma del maestro, eso sí. Pero yo nunca vi más fuera de, pero ahorita no, ahorita sí es transparente.

**AJ:** De manera general, ¿Cómo crees que tus compañeros de trabajo te ven?

**NC:** Yo siento que a me ven como compañera y se sienten en confianza, porque saben que si hay un problema, yo les ayudo; que se equivocan, no se preocupen; no hay un documento, ahorita lo buscamos; buscamos soluciones. No por eso, "¿Ay, por qué? ¿Por qué se equivocan?", no, no, yo también pasé por eso, yo entiendo. Entonces, yo siento que me ven, este, no como digamos la jefa, sino como compañera, pero o sea, también que cualquier problema yo les ayudo, me ven así.

**AJ:** ¿Cómo las ves tú a ellas?

**NC:** Igual, yo me siento en confianza con ellas, pues es que tenemos varios años ya, hay que tomar, pero de todas maneras este, las personas sí que llegan nuevas por decir, agarran confianza, agarran confianza luego, luego, ambos; hay una confianza mutua.

**AJ:** ¿Cuáles son las acciones o actitudes que consideras que tu área de trabajo requiere para seguir o mejorar su funcionamiento?

**NC:** Es muy importante la organización, el proceso de la organización, yo siento que es eso, hay varios procesos de organización, todo camina. ¿Cómo se haría? Lo primero, planear, primero hay que planear, luego de esa planeación, organizar y ejecutar. Pero para todo eso, se necesita comunicación, un buen líder o administrador o como le quieras poner, que sepa dirigir, con eso,

todo sale bien.

**AJ:** ¿Qué cosas negocias con tu jefe?

**NC:** No, mira cuando hay este, como es muy variante el trabajo, de repente salen problemas, entonces hay veces que ella me dice: "Me rechazan tales", pero a veces yo considero, no ese se puede ir, ahí es cuando yo le digo: "Mira, éste lo podemos salvar, si le hacemos así y así". Y sí, si lo acepta.

**AJ:** ¿Tu jefe actual pertenece a algún grupo de trabajo?

**NC:** Se supone que la Adjunta, todos ellos vienen de la Adjunta, si Joaquín la puso, a la vez ella puso a los otros...

**AJ:** En general, ¿Cómo consideras que es la administración actual de la dependencia?

**NC:** Siento que esta administración no es mala, pero el Lic. Álvarez Retana es, era un señor, bueno es, de mucha experiencia y mucho colmillo, claro que, pues no se compara, él tenía mucha experiencia y como que visión, a pesar de que era hombre, porque yo siempre he dicho que la mujer, pero hay hombres que también tienen visión, yo siento que él la tenía. No es mala porque se ha comprobado que ha salido el trabajo, como sea, y fíjate, con poca gente, ha salido, eso habla bien de ellos, de toda la administración, la verdad, la verdad no? Por ejemplo, en mi área de Captura, ha salido al pie de la letra y con los menos errores que se puedan, ahí lo están demostrando que son buenos.

**AJ:** ¿Han habido nuevos ingresos?

**NC:** Nuevos ingresos en general con los maestros... bueno no se compara como otros años, sí ha bajado un poco pero si ha habido. Yo creo que como un 50% a comparación de antes, ya no hay muchas contrataciones, lo que pasa es que los maestros, como tienen que hacer un examen, entonces, a donde sí hay ingresos, es en la quincena 16 cuando empieza el año escolar.

**AJ:** ¿De los operativos de la DGA?

**NC:** Si ha habido, yo he visto muy pocos, un 10%, si muchas reanudaciones.

**AJ:** ¿Podrías decirme cuáles son las funciones de la Dirección de Empleo?

**NC:** Si, en general a todos, él les revisa el perfil, depende la plaza.

**AJ:** ¿Qué crees que la dependencia requiere para que el personal sea especializado?

**NC:** Siempre se tiene que estar actualizando definitivamente, ya ves, las nuevas herramientas, ahora ya todo es por correo, en Excel y mandarlo por correo, inclusive el escaneo, entonces eso es una herramienta actualizada, entonces tenemos que estar actualizando. Es una forma de agilizar el trámite una, dos, para evitar tanto documento, tanto documento aquí, con las herramientas, con fotocopidora que tenga para escanear, que tengamos el correo institucional, las computadoras adecuadas. Son las herramientas que necesitamos, una de las más importantes.

**AJ:** ¿Cómo consideras la Evaluación del Desempeño?

**NC:** Bueno, en mi área sí nos motivan, aquí el problema es que la gente no quiere ir a los cursos, que no quiere, que no tiene ganas, que no puede, o también hay otro problema que, cuando hay mucha carga de trabajo, a veces, de preferencia, pues no nos dejan ir a todos, nada más sería una por la carga de trabajo, donde nada más podría ir una persona. Cuando no hay carga, pueden ir, hay permiso para más personas, pero luego les dan permiso y no van, no acuden, ese es otro.

**AJ:** ¿Cómo fue tu experiencia en la pasada aplicación de la Evaluación del Desempeño?

**NC:** Bueno a mí en lo personal bien, la llenó mi jefe superior Javier, él la llenó, la pasa a su superior, su jefe directo, por la firma, porque viene el nombre de las autoridades que deben de firmar, pero el que da el visto bueno, es mi jefe directo, porque es el que nos conoce.

**AJ:** ¿Estás de acuerdo o en desacuerdo con la Evaluación del Desempeño?

**NC:** Yo siento que sí es bueno, es una calificación que en cierta forma se da anual, yo digo que sí es buena. Si ayuda, ya ves que hay un estímulo anual, ayuda para el estímulo anual.

**AJ:** ¿Has sido o no beneficiada con cualquiera de los premios de dicha evaluación?

**NC:** Nos rolan, hay que darle oportunidad a los demás compañeros, pero si me ha tocado. No se permite dos años seguidos, te digo hay que darle pase a otro compañero. Él me califica así bien, pero ya la otra mesa que corresponde es la que decide.

**AJ:** ¿Algunos de tus compañeros han metido proyecto?

**NC:** Hace mucho sí, una compañera metió el proyecto de, por ejemplo, ya tiene tiempo un compañero, nosotros damos salida a unos documentos que le enviamos a Pagos, ese proyecto lo hizo un compañero que ya no está, ya está obsoleto claro, pero ya tiene tiempo, pero fue muy bueno, muy bueno, se llama SIVALCAP.

**AJ:** ¿Consideras o no que tu jefe anterior, tenía poder para tomar decisiones?

**NC:** Bueno, por lo menos dentro de su área sí, ya afuera tenía que platicar con su jefe directo, él decidía cómo se trabajaba y la organización, él era el responsable de que saliera el trabajo y de que se entregara a tiempo y de que no hubiera problemas. Lo que pasa es que él tenía plazas de horas y no podía entrar en el Organigrama, tenía que tener una plaza de esas de, pero como tenía de horas, hay documentos que no firmaba, lo firmaba el jefe directo, su jefe directo, es era el problema de él.

**AJ:** ¿Cómo te percibes desempeñando tu trabajo?

**NC:** Yo siento que me considero buena.

**AJ:** ¿Qué cosas o acciones de tus superiores te hacen pensar que eres buena desempeñando tu trabajo?

**NC:** No me niegan los permisos, cuando es Empleado del mes me ponen, me dan vales de comida si me quedo, hay veces que para los vales de comida es un trámite, tengo que anotarme, me tiene

que anotar la secretaria porque para que me lo den, tiene que comprobar que, y a veces que se me olvida, y la jefa me anota, ella me anota, entonces es una forma no? Por ejemplo cuando me quedo tiempo extra, nos pueden pagar tiempo extra, eh, yo prefiero que me lo paguen con tiempo, yo les he dicho, que yo prefiero tiempo, que con dinero, pues cuando faltar este, es una forma de desahogarnos un poquito de aquí, porque hay mucha presión ahí, es muy, cuando es tiempo de captura, es mucha presión, mucho estrés y prefiero días, porque es una forma de, si, de estrés, por eso.

**AJ:** ¿Cuánto dura el tiempo de captura?

**NC:** Una semana normalmente, son cinco días casi, cinco días de captura, cinco días sin captura, así.

**AJ:** Para finalizar, dame tu opinión general sobre la Evaluación del Desempeño

**NC:** La Evaluación del Desempeño es la que cada año nos, es una forma de, es que la gente ya debe estar preparada, debemos prepararnos, es bueno eso, estarnos preparando.

**AJ:** ¿Qué grado académico tienes?

**NC:** Hasta medio superior estudié.

**AJ:** ¿Qué puesto de trabajo tienes?

**NC:** Soy capturista, pero podríamos poner Coordinadora de Área.

**AJ:** ¿Qué plaza tienes?

**NC:** Analista Técnico, nivel 27.

**AJ:** ¿Has observado líneas de lealtad entre los mandos?

**NC:** Hablas de lealtad, su jefa, confía en ella ¿no? Hablas de lealtad, con Pagos tratan de ser lo más transparente que se pueda. Mi subdirectora da cuentas a la Directora, la Directora a la Adjunta, solamente entre ellas, pero ahí no nos damos cuenta. Con el caso de Javier, fue la Adjunta, ellas no mueven nada, si no les dice la Adjunta, eso sí lo vi, no más que no se nota, creen que son ellas, pero no son ellas, que mi Subdirectora tenga su carácter, eso no cambia, tiene su carácter sí y fuerte, pero no, es la Adjunta la que manda.

**AJ:** ¿Conoces o sabes cómo se proponen a los candidatos que se benefician con los estímulos derivados de la Evaluación del Desempeño, llámese el económico o los días de descanso?

**NC:** Por lo que me di cuenta creo que nosotros lo pasamos a Recursos Humanos y Humanos lo pasa a Planeación creo, hasta la fecha no lo sé bien; pero creo que es un conjunto del sindicato con varias, es un grupo de personas que deciden, no es una, entre ellos está el sindicato.

**AJ:** Por mi parte son todas las preguntas, ¿Tienes algún comentario adicional que agregar?

**NC:** Fue un placer ayudarte, si en algo te puede servir, bueno pues adelante, nada más hablé de mi experiencia y espero que sea de tu ayuda.

**AJ:** Muchísimas gracias.

**NC:** No hay de qué, buenas tardes, hasta pronto.

## vi. Estadísticas de la Encuesta de Clima Laboral 2018

		En mi área de trabajo observo transparencia y apego a la norma	Trabajar en la DGA, me permite contribuir al bienestar de la sociedad	Conozco el impacto que el trabajo de mi área tiene para la DGA	Las reglas de mi área están claras y son suficientes para el cumplimiento de nuestros objetivos	Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área	La DGA desarrolla mi potencial	La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales	Los procedimientos operativos de mi área están actualizados	Mi jefe acepta propuestas de solución para simplificar los procesos de trabajo
N	Valid	98	98	98	98	98	98	98	98	98
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.71	4.91	4.59	4.83	4.84	1.84	2.94	2.69	2.07
Median		4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	4.00	2.00	2.00
Mode		5	5	5	5	5	1	4	2	2
Std. Deviation		1.316	.290	.961	.431	.398	1.290	1.322	1.205	.911
Variance		1.732	.084	.924	.186	.159	1.664	1.749	1.452	.830
Range		4	1	4	2	2	4	4	4	4
Sum		364	481	450	473	474	180	288	264	203

		Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo	La DGA me ofrece un plan de carrera para mi desarrollo profesional	El proceso de capacitación se lleva de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo de la DGA	Participo en la mejora del clima y cultura organizacional de mi área	Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional	El proceso de capacitación se lleva a cabo de acuerdo a los objetivos de la DGA	En la DGA se promueve la cultura de la profesionalización	En los últimos 12 meses al menos, he recibido un curso de capacitación	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional	Para el desempeño de mis funciones necesito estar actualizado en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)
	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.38	3.50	3.89	1.88	2.01	2.02	1.54	1.41	2.53	1.66	4.42
	1.00	4.00	5.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	5.00
	1	4	5	2	2	2	2	1	2	2	5
	.767	1.133	1.793	.934	1.117	.919	.540	.623	1.212	.812	1.025
	.588	1.284	3.214	.871	1.247	.845	.292	.388	1.468	.659	1.050
	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
	135	343	381	184	197	198	151	138	248	163	433

## Estadísticas de Encuesta de Clima Laboral 2018

En mi área de trabajo contamos con equipo suficiente (PC, Conexión a Internet, Software, Hardware, SEs Informáticos, Reproductores de Audio y Video, correo institucional, nube, Bases de Datos, Redes, etc.) para el desempeño de las funciones	En mi área de trabajo tenemos la habilidad para utilizar las TICs en el desempeño de nuestras funciones	El proceso para ingresar a laborar a la DGA es transparente y con apego a las normas de reclutamiento	En mi área aprovechamos el 100% de nuestro tiempo laboral, en el desempeño de nuestras funciones	En la DGA se realizan acciones de sensibilización y capacitación en temas de inclusión, igualdad y no discriminación	En mi área de trabajo operan mecanismos de reconocimiento o al desempeño laboral, con igualdad y sin discriminación	Mi jefe(a) me distingue cuando logro los objetivos esperados	En mi área de adscripción se reconoce el logro de resultados	La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional y laboral	La DGA brinda capacitación alineada a mis funciones	Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo
98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.41	2.34	1.64	4.06	2.05	1.24	1.61	1.29	1.70	1.45	1.66
1.00	2.00	2.00	5.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
1	2	1	5	2	1	1	1	2	1	1
.655	1.506	.853	1.267	1.029	.747	1.118	.674	.802	.965	1.074
.430	2.267	.727	1.604	1.059	.558	1.250	.454	.643	.930	1.153
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	229	161	398	201	122	158	126	167	142	163

Mi jefe(a) me permite cumplir con la capacitación que tengo programada	En mi institución los mecanismos de Evaluación del Desempeño se aplican con igualdad y no discriminación	Mi jefe(a) me trata con respeto, confianza y sin discriminación	En la DGA se dan las oportunidades de ascenso y promoción de acuerdo a los principios de igualdad y no discriminación	Mi área de trabajo se comunica de forma efectiva con las diferentes áreas con las que se relaciona	En mi área existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo	Me siento feliz haciendo mi trabajo	Mi área de trabajo siempre está limpia y es segura	Si necesito un permiso o favor personal, mi jefe me apoya	En mi área de trabajo reconocen mi esfuerzo por seguirme preparando académicamente	Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia
98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.82	2.39	4.09	1.31	3.95	2.85	4.08	3.16	2.50	2.06	3.71
2.00	2.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00
2	2	4	1	4	2	5	4	1 <sup>a</sup>	2	4
1.009	1.313	.953	.680	1.069	.956	1.109	1.258	1.431	.895	1.339
1.017	1.724	.909	.462	1.142	.914	1.230	1.581	2.046	.800	1.794
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
178	234	401	128	387	279	400	310	245	202	364

## Estadísticas de Encuesta de Clima Laboral 2018

Conozco la normatividad de la DGA, que incluye mis derechos, mis obligaciones, los objetivos de la dependencia y las funciones de las áreas que la conforman	En mi área se respeta el horario de trabajo	Mi jefe(a) promueve la integración de nuestro equipo de trabajo	Mi jefe(a) me inspira respeto y autoridad, por el sólo hecho de ser mi superior	Mi trabajo me permite seguirme preparando en lo profesional	Mi dependencia me informa sobre las prestaciones a que tengo derecho (horarios especiales, pagos extraordinarios, justificaciones SNTE, etc.)	Mi jefe(a) es congruente en lo que dice y lo que hace	La DGA es la mejor institución para trabajar	El conocimiento que tengo sobre mi área de trabajo es suficiente para considerarme experto(a) o especializado(a)	Mi jefe(a) tiene los conocimientos suficientes del área, que le permiten tomar decisiones correctas para el cumplimiento de nuestras metas	Sexo
98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.00	3.28	2.37	3.14	2.87	3.95	2.87	3.59	2.72	2.71	
4.00	4.00	2.00	3.00	2.50	4.00	2.00	4.00	2.00	3.00	
4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	
1.140	1.156	1.350	1.268	1.344	1.088	1.344	1.234	1.449	1.227	
1.299	1.336	1.822	1.608	1.807	1.183	1.807	1.522	2.099	1.505	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
392	321	232	308	281	387	281	352	267	266	

Edad	Escolaridad	Nombramiento	Antigüedad	Adscripción
98	98	98	98	98
0	0	0	0	0
48.65			20.23	
47.50			21.00	
47			27	
9.683			8.536	
93.755			72.862	
47			36	
4768			1983	

Fuente: SPSS ® Statistics