



**UN-A-CH**  
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**CAMPUS VI**  
**COORDINACIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Mejora de la gestión de los procesos administrativos de la  
Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de  
Educación del Estado de Chiapas**

**TESIS**  
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**  
**MAESTRA EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA:**

Alejandra Velasco Vega

**DIRECTOR DE TESIS:**

Mtro. José Francisco Nigenda Pérez



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. 2009.

100-10000



No. ADO BC 127071  
SISTEMA BIBLIOTECARIO  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE CHIAPAS  
DONACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE HUMANIDADES C-VI  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



OFICIO No. DTP/742/09  
Junio 18 de 2009.

C. ALEJANDRA VELASCO VEGA  
EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN  
EDUCACIÓN 4ª PROMOCIÓN  
TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS  
P R E S E N T E.

Con base en el Reglamento General de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Chiapas, le informo que una vez recibido los votos aprobatorios de sus revisores titulares y suplentes de su tesis denominada: **"Mejora de la Gestión de los Procesos Administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas"**, le informo que se autoriza la impresión de la Tesis Tradicional y deberá entregar dos ejemplares impresos y un disco compacto a la Dirección de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Chiapas, así también un ejemplar impreso y disco compacto a la Biblioteca de la Facultad y cinco ejemplares impresos a la Coordinación para ser entregados a los sinodales titulares y suplentes. Lo que le posibilitará iniciar los trámites relativos a la sustentación del Examen Profesional.

ATENTAMENTE  
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

  
DRA. CARLOTA AMALIA BERTONI UNDA  
COORDINADORA



C.c.p.- Dra. Beatriz Toledo Santos.- Directora de Servicios Escolares de la UNACH  
C.c.p.- Expediente/minutario.  
EVE/LACC\*

**A Adela,**  
*quien vive siempre en mi corazón  
hasta el momento de reencontrarnos.*

## **Agradecimientos**

### **Gracias a mi familia**

Por su apoyo incondicional y cuidar de Karen siempre.

### **Gracias a Karen**

Por su paciencia infinita y permitirme vivir esta etapa de mi formación académica.

### **Gracias a Juan Manuel**

Por su significativo apoyo en la realización de las entrevistas para la tesis; y porque en su compañía la tristeza se transforma en alegría y la soledad no existe.

### **Gracias al Dr. Juan Carlos Cabrera Fuentes**

Por sus consejos, paciencia y opiniones que fueron fundamentales para realización de este trabajo recepcional.

### **Gracias al Mtro. José Francisco Nigenda Pérez**

Por su valiosa colaboración y observaciones tanto al contenido de este trabajo como a la redacción del mismo.

### **Gracias al Dr. José Roberto Trejo Longoria**

Por la asesoría brindada durante toda la tesis y sobre todo en ésta última etapa.

Y, por supuesto, mi más sincero agradecimiento a mis maestros del Programa de la Maestría: a la Mtra. Virginia Ramos Castro y al Mtro. Armando Altamira Rodríguez, revisores suplentes del Comité Tutorial de este trabajo recepcional; al Mtro. Hugo Armando Aguilar Aguilar, al Dr. Daniel Hernández Cruz, al Mtro. Amet Novillo Cruz, al Dr. Hilario Laguna Caballero, a la Mtra. Rosario González Velázquez y en especial, al Mtro. Rafael Burgos.

# ÍNDICE

	PÁG.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Gestión y calidad de la educación</b>	<b>12</b>
1. Gestión	13
1.1. Gestión educativa	15
1.2. Gestión de la educación	16
2. Fundamentos teóricos de la calidad	17
2.1. Aportes teóricos de la calidad en la educación	18
<b>Capítulo II</b>	
<b>Las políticas de calidad en la prestación de servicios y las normas ISO</b>	<b>24</b>
1. Las políticas de calidad	25
1.1. Las políticas de calidad en las instituciones públicas	31
2. Normas ISO	33
2.1. Surgimiento de las Normas ISO	33
2.2. Qué son las Normas ISO	34
2.3. Procesos y procedimientos para la certificación	36
2.4. Organismos certificadores	37
2.5. Instituciones públicas certificadas por las normas de calidad en México	40
2.6. Instituciones públicas certificadas en Chiapas	42

## Capítulo III

### La Dirección de Servicios Regionales

	44
1. Antecedentes	45
1.1. De la creación de las Delegaciones Regionales en Chiapas	48
1.2. De la Integración del Sistema Educativo Estatal	48
1.2.1. ¿En qué consistió la Integración?	50
1.2.2. Fundamentos normativos de la Integración del Sistema Educativo Estatal	53
2. Situación actual de la Dirección de Servicios Regionales	55
2.1. Objetivo	55
2.2. Estructura orgánica	55
2.3. Lineamientos	59
2.4. Funciones	60
2.5. Procedimientos	64
2.6. Objetivo y Funciones de la Coordinación de Servicios Regionales	65
2.7. Objetivo y Funciones de las Delegaciones Regionales	68
3. Servicios y Trámites que inician en las Delegaciones Regionales	73
3.1. Los procesos que se originan en las Delegaciones	78

## Capítulo IV

### Instrumentación metodológica

	80
1. De la construcción del objeto de estudio	81
1.1. Documental	82
1.2. Entrevistas	83
1.3. Diagrama de Flujo	83
2. Planteamiento del problema de estudio	89
2.1. La revisión teórica administrativa	90
2.1.1. La reingeniería de procesos	90
2.2. Análisis de la información	91
3. Justificación	92
4. El objetivo de la propuesta	93
5. Objetivos específicos	94
6. Estrategia para ponerla en práctica	94

## Capítulo V

<b>Mejora de la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas</b>	<b>96</b>
1. Implementación estratégica de la propuesta	97
1.1. Política	97
1.2. Técnica	99
1.3. Cultural	100
2. La Propuesta	102
2.1. Objetivo	103
2.2. Los lineamientos	103
2.3. Organigrama	103
3. Las funciones	
3.1. Los procedimientos	108
3.2. El proceso	111
	111
<b>Bibliografía</b>	<b>114</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo es una propuesta de gestión para la mejora de los procesos administrativos de la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación.

Para ello, se ha seleccionado uno de los procesos administrativos que ahí se realizan a fin de elaborar un planteamiento, considerando como punto de partida la estructura organizacional, así como los manuales oficiales elaborados para su operatividad.

Es importante señalar, que el proceso seleccionado es el de solicitudes de reclamos de pagos del personal, debido a la demanda que tiene por sus usuarios.

El proceso administrativo en mención será reestructurado a largo plazo a partir de los lineamientos establecidos por las normas ISO 9000, mismas que instituyen los estándares de calidad de los procesos y la prestación de servicios, considerando como eje central la satisfacción del cliente.

Estas normas de calidad, al inicio de su constitución se centraban únicamente en la calidad de los procesos administrativos y el producto o servicio. En la actualidad, estas normas han orientado su atención no sólo en los dos aspectos antes mencionados, sino en la satisfacción del cliente en la prestación de un servicio o producto.

Ahora, el cliente o usuario es lo más importante desde el concepto de servicios y proceso; por lo que, las organizaciones que buscan alcanzar la certificación a través de estas normas, ponen un mayor énfasis en la satisfacción del cliente; por lo tanto, adecuan la eficiencia y eficacia de sus procesos de tal forma que logran brindar un servicio de calidad.

Para este trabajo recepcional se diseñó una estrategia a partir de uno de los procesos administrativos que inicia y concluye en las Delegaciones de Servicios Regionales de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación, no sin antes realizar un largo recorrido por diversas áreas administrativas de la Secretaría de Educación; por lo que, el desarrollo de éste es un instrumento que

propicia orientar sus procesos hacia la calidad, y posteriormente, encaminar esfuerzos para la certificación mediante las normas ISO 9000.

Lo anterior, considerando que la Dirección de Servicios Regionales dentro de la estructura organizacional de la Secretaría de Educación es un área estratégica que concentra y da curso a los trámites administrativos que recibe a través de las 10 Delegaciones Regionales que se ubican en la geografía estatal.

La mejora de la gestión de los procesos administrativos traería beneficios a sus usuarios como ahorro de tiempo en la realización de trámites, que en este caso son directivos, administrativos y docentes de las escuelas de educación básica del subsistema federalizado.

Con la agilización de sus procesos los usuarios realizarían trámites administrativos con mayor rapidez. Esto, les permitiría permanecer más tiempo en sus centros de trabajo.

Este documento consta de cinco capítulos. El primero de ellos se denomina *Gestión y calidad de la educación*, el cual contempla la definición de gestión educativa y gestión de la educación; así como los fundamentos teóricos del concepto de calidad.

En el segundo capítulo *Las políticas de calidad en el prestación de servicios y las normas ISO*, se exponen contenidos relativos a las políticas de calidad en las instituciones públicas; antecedentes de las normas ISO; los procesos y procedimientos para la certificación; los organismos certificadores; y, se hace referencia a algunas de las instituciones públicas certificadas por las normas de calidad en Chiapas y en México.

El tercero se titula *La Dirección de Servicios Regionales*, en cuyo apartado se menciona desde los antecedentes que dan origen a esta área que forma parte de la estructura organizacional de la Secretaría de Educación hasta su funcionamiento actual; se citan algunos momentos alusivos a la integración del Sistema Educativo Estatal en Chiapas.

*Instrumentación metodológica* se denomina el cuarto capítulo en el que se hace referencia al planteamiento del problema de estudio; y, la construcción del objeto de estudio.

El quinto capítulo *Mejora de la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas*, contiene la propuesta para la simplificación de uno de los procesos que se desarrollan en la Dirección de Servicios Regionales.

## **Capítulo I**

### **Gestión y calidad de la educación**

## 1. Gestión

Hablar de gestión significa comprender las relaciones humanas que se dan en una organización, esa interrelación entre el conflicto y el poder que se ejerce en ellas; así como, los factores que están inmersos en la estructura organizacional.

Gestión es todo aquello que gira en torno a las relaciones de poder, a la forma en que éstas se dan en razón a metas u objetivos establecidos por la organización.

Es la política interna y externa en relación al contexto en el que se desenvuelve la empresa; y, si trasladamos este término al campo de la educación, la gestión educativa son los agentes que se sitúan en el entorno escolar; las relaciones humanas que se dan al interior de la escuela y aquello que se interrelaciona entre los procesos administrativos y académicos de las instituciones educativas hacia un fin común.

El término gestión tiene sus antecedentes en las teorías de la administración y se tienen indicios de este, desde que se dan las relaciones humanas entre individuos, una de ellas son las negociaciones realizadas por los sujetos para el intercambio de productos que utilizaban como parte de su alimentación.

Vincent de Gaulejac (2000) afirma que la gestión escapa al ámbito estrictamente económico, y se instala prácticamente en todos los espacios de la vida social al punto de ser considerada un *síntoma de la sociedad posmoderna*.

Este autor sostiene que hoy se *gestiona* todo: el trabajo, la salud, la familia, la vida privada, las emociones, la educación (2000).

El sociólogo francés Gaulejac, sustenta a la gestión a partir de cinco paradigmas:

- a. **Objetivista:** reducir la complejidad social en términos medibles que a su vez posibilitan la creación de representaciones lógicas. La representación ocupa el lugar de la realidad (por ejemplo modelos matemáticos en economía).
- b. **Funcionalista:** noción de sistema, permite interpretar a la organización en términos de la relación entre las partes del todo (individuos) y la función que desempeñan. Performance "normal" de la organización.

- c. Experimental: busca identificar las causalidades en la organización a fin de reproducirlas para eficientar el rendimiento del trabajo.
- d. Utilitario: cada actor busca maximizar sus utilidades; es decir, optimizar la relación entre los resultados personales de su acción y los recursos que le invierte.
- e. Economicista: el ser humano es un factor de la empresa. Reducción de la vida social a la lógica de la rentabilidad económica.

Después de leer a los pocos autores encontrados durante la revisión bibliográfica realizada sobre el concepto de gestión, en donde no se obtiene una definición clara del término, se puede afirmar *la gestión se encuentra inmersa la política desde el amplio sentido del término, orientada hacia un objetivo en particular*, asimismo, se define como *una serie de acciones llevadas a cabo al hacer uso del poder y el conflicto entre los sujetos de manera estratégica hacia un fin específico*.

Justa Ezpeleta<sup>1</sup> (1997) esboza en uno de sus artículos publicados: "Los poderes sectoriales de la burocracia, asentados en las tradicionales estructuras administrativas, suelen perfilar panoramas confusos. A veces parecieran pensar que esas estructuras, con sus antiguas pautas, pueden ser «mejoradas» agregándoles, aquí y allá, elementos de la nueva perspectiva, dejando de lado que su origen en «otro objeto» les hace muy débilmente articulables. Otras veces la noción de gestión se interpreta como el trasplante de saberes propios del orden de la economía para sólo potenciar la perspectiva administrativa, o bien para pensar al sistema y sus escuelas como réplicas de la empresa" (Ezpeleta: 1997).

La gestión, según Ezpeleta (citado en una publicación del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO) se entiende como vínculo, como función articuladora de sentidos entre las instancias que van desde las más altas jerarquías educativas hasta el plantel escolar, llegando al interior de cada una de ellas. Dada la estructuración del sistema educativo mexicano, resulta de primer

---

<sup>1</sup> Justa Ezpeleta es Profesora-Investigadora Titular en el Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados de México.

orden la función de los directivos ligados inmediatamente a la escuela (directores, supervisores y jefes de sector), especialmente si se trata de implementar una política educativa cuyo centro es la gestión del establecimiento escolar en su conjunto. De ahí la importancia de estos actores educativos en la reforma educativa, que está imbricada con el proceso de federalización.

Para Juan Casassus (2000) la gestión es considerada como un concepto más genérico que administración, sostiene "la práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar" (p. 6).

### **1.1. Gestión educativa**

Si la gestión se entiende como un instrumento a través del cual se puede alcanzar un fin específico, considerando el poder y el conflicto a partir de una racionalidad que nos permita negociar exitosamente sobre un objetivo en particular, que beneficie a un área o sector, de acuerdo a intereses comunes; entonces, se puede afirmar que la gestión es aplicable en diferentes ámbitos para alcanzar metas u objetivos sujetos a negociaciones razonables.

Por lo tanto, ese término se puede emplear en el sector educativo y desde esa perspectiva Juan Casassus (2000), desde una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, la define como "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada" (...) "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea" (p. 4).

En cuanto a la gestión educativa, Casassus (2000) afirma que la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de

desarrollo muy reciente. Por ello, se puede considerar como de un bajo nivel de especificidad y estructuración (p.2).

De igual forma, explica que "la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática" (2000, p.2).

La gestión educativa se entiende como los procesos administrativos y académicos generados dentro del centro escolar orientados hacia el logro de los objetivos de la escuela.

Por su parte, Pilar Pozner (2000) sostiene que la transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica.

Pozner precisa que la gestión educativa es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

## **1.2. Gestión de la educación**

Reflexionando sobre los aportes teóricos de Juan Casassus y Pilar Pozner relativo a la gestión educativa, se entiende a ésta como una serie de acciones que se realizan en el entorno de los centros escolares para alcanzar un fin específico.

La gestión de la educación es entonces, un conjunto de actividades que desde la administración de la educación se gestiona con el propósito de garantizar que el servicio educativo se brinde a la población en edad escolar.

Es precisamente, desde la estructura organizacional de la dependencia gubernamental responsable de administrar los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos de la educación, de donde se generan estrategias que

permitan el logro de objetivos hacia la prestación de servicios educativos que coadyuven con el desarrollo humano y social de los pueblos.

Estas acciones que se implementan desde la administración de la educación, lugar donde se toman decisiones importantes para este sector, buscan alcanzar metas u objetivos diseñados a partir de las políticas públicas en materia educativa.

Si se lograra un desarrollo óptimo en su práctica cotidiana, tanto de la gestión educativa como de la gestión de la educación, se obtendrían mejores resultados en este rubro.

Sin embargo, la mayoría de los actores que intervienen en los centros escolares y en la administración de la educación, poco o nulo interés tienen por realizar una gestión que les permita optimizar los recursos que tienen a su alcance para el logro de objetivos que beneficien a la educación.

La gestión de la educación se refiere a la función del Estado en materia educativa, es decir los procesos administrativos que desarrolla desde la administración (recursos humanos, financieros, técnicos y materiales), a través de la Secretaría de Educación Pública como órgano regulador del sistema educativo mexicano.

Mientras que la gestión educativa, se refiere a aquellos procesos administrativos y académicos asociados al centro escolar, hacia el interior y exterior de la escuela.

## **2. Fundamentos teóricos de la calidad**

En diversos ámbitos de los sectores público y privado se menciona el término de calidad, en los planes educativos de índole nacional y estatal, en los diferentes rubros de la administración pública federal, estatal y municipal.

En este apartado se presenta un esbozo de los orígenes del término calidad, cuándo y cómo llega al sector educativo, de tal forma que de unos sexenios gubernamentales a la fecha, la calidad es considerada como uno de los principales ejes transversales de los planes y programas educativos del país.

## 2.1. Aportes teóricos de la calidad en la educación

Antes de abordar el cómo y cuándo llega el concepto de calidad al campo de la educación, es importante realizar un recorrido histórico por las diferentes etapas de evolución y transformación de este término, a lo largo del tiempo y en distintas etapas, partiendo de las realidades y necesidades existentes de las organizaciones en esos momentos, con el propósito de conocer el origen y desarrollo de la calidad en la administración.

Por ello, en este apartado se retoma parte del trabajo de investigación realizado por Roberto Trejo Longoria<sup>2</sup>, donde se presenta una recopilación y análisis de las diferentes etapas y desarrollo del concepto de calidad.

En la era moderna (1900) donde fundamentalmente la calidad estaba controlada, fundada mediante la inspección, y posmoderna (1970-2000), donde la calidad se considera como estrategia competitiva y el concepto de calidad se concibe como productos de calidad y competitividad.

Hoy en día la calidad es un concepto globalizado, a través de la satisfacción al cliente. María Teresa Lepeley<sup>3</sup>, contempla que "la calidad es el resultado de un proceso desarrollado por personas para satisfacer necesidades de otras personas".

Por su parte, Trejo Longoria, en ese recorrido histórico del término de calidad, menciona que la primera etapa se considera como el control de la calidad mediante la inspección (1920-1930) contempla mayores recursos para la producción en masa, surgen los inspectores de calidad, se establecen departamentos de control de calidad, el objetivo de este procedimiento es detectar productos que no cumplen con las especificaciones, se denota una clara influencia de F.W Taylor y la producción está orientada a la población de zonas urbanas. Y en ese momento, el concepto de calidad se concibe como "producto sin defectos".

---

<sup>2</sup> Trejo Longoria, Roberto (2006). La relación entre la lógica médica y la lógica administrativa y sus efectos en la calidad de atención a los pacientes. Estudio de caso en un hospital público de segundo nivel en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; México. UAM-Unach, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

<sup>3</sup> Lepeley, María Teresa (2005). Gestión y calidad en educación, un modelo de evaluación. Mc Graw-Hill, México. 118p.

La segunda etapa es denominada el control estadístico de la calidad (1930-1940), aquí además de detectar productos defectuosos se busca establecer soluciones a los procesos de producción, se aplica el control estadístico de la calidad, y se practica el muestreo. El concepto de calidad se concibe como "control estadístico del proceso".

La tercera etapa se plantea como el aseguramiento de la calidad (1945), en este periodo la calidad se constituye en un problema propio de la disciplina de la administración, se impone un nuevo concepto de calidad en Japón, la meta es evitar producir productos defectuosos, surge la asociación de científicos e ingenieros japoneses, la responsabilidad de la calidad se centra en los expertos en estadística, destacan las asesorías de Edward Deming y Joseph Juran en Japón, se aplica el aseguramiento de calidad, el problema de la calidad es asumido por la administración e involucra a todos los integrantes de la empresa, y en 1962, se establecen los círculos de calidad en Japón. Y el concepto de calidad se concibe como "cero defectos" y capacitación en los círculos de calidad.

En la cuarta etapa se indica a la calidad como estrategia competitiva (1975), se observa el impacto de los productos japoneses, cambio de actitud en la alta gerencia, surgen nuevos paradigmas en la administración, la calidad se constituye en estrategia fundamental para la competitividad, la calidad se transforma en sello de la actividad empresarial, la doctrina de la calidad involucra la empresa, control total de calidad, visión de planeación estratégica para la calidad total y los productos responden a requerimientos y son competitivos. En ese momento el concepto de calidad se concibe como "productos de calidad y competitividad".

En la etapa cinco y última de este recorrido histórico del concepto de calidad desde la disciplina de la administración, en 1980, se plantea la Calidad Total: Satisfacción del cliente, aquí la calidad es un compromiso total de la empresa, cambio de actitudes en todos los niveles y actividades de la empresa, mejoramiento continuo en todos los aspectos, visión estratégica en el marco de la globalización, se buscan oportunidades y mercados, los consumidores exigentes, el

punto focal es el cliente, relación producto/servicio de calidad, y la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. El concepto de calidad en la era posmoderna (2000), se fundamenta en el cliente; relación estrecha entre productos y servicios competitivos.

La calidad de la educación se sustenta en los conceptos de calidad que se apoyan en la disciplina de la administración. Debido a que los estudiosos de la calidad aún no coinciden en una definición de este concepto, se consideran los aportes más importantes a la calidad.

Razón por la cual se cita a Edwards Deming, quien considera como principio fundamental, que el objetivo de la investigación sobre los consumidores consiste en comprender sus necesidades y deseos, y así diseñar el producto que le proporcione una vida mejor en el futuro.

El segundo principio es que nadie puede calcular las pérdidas futuras debidas a un cliente insatisfecho".<sup>4</sup>

Joseph M. Juran concibe que la calidad tiene dos componentes<sup>5</sup>: Las características del producto y la falta de deficiencias. Define la calidad como la satisfacción del cliente. Esta definición se extiende al definir el concepto de cliente, lo considera como aquel que es impactado por un producto o proceso; clasificándolos dos grupos.

A. Clientes internos incluye a las áreas y personal de la organización que participa en la preparación del producto o servicio.

B. Clientes externos en esta clasificación incluye a los usuarios, a los comerciantes y a quienes tienen alguna conexión con el producto, como por ejemplo los órganos reguladores gubernamentales.

Por su parte, Philip, B. Crosby la calidad consiste en cumplir con los requisitos. Considera que la calidad se logra haciendo que todos hagan las cosas bien desde la primera vez. Lograr que esto suceda depende básicamente de los

---

<sup>4</sup> Deming, W. (1989) *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Díaz Santos, Madrid, Pp. 137 y 142.

<sup>5</sup> Trejo Longoria. *Ibidem*.

directivos que tienen que establecer los requisitos que deben cumplir los trabajadores, suministrar los medios necesarios para que el personal cubra los requisitos, y dedicar ilimitadamente su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.<sup>6</sup>

Armand Feigenbaum concibe la calidad como la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de los cuales, el producto o servicio en uso satisficará las expectativas del cliente.<sup>7</sup>

Kaoru Ishikawa manifiesta que la calidad consiste en proporcionar un producto que sea el más útil, el más económico y siempre el más satisfactorio para el consumidor.

Ishikawa observa que una parte de vital importancia en el proceso de la calidad es el precio económico, por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo.<sup>8</sup>

Armand Feigenbaum creador del concepto *control total de la calidad*, plantea diez puntos de referencia fundamentales para el control total de la calidad que constituyen las bases para la consecución de los objetivos. Los puntos son<sup>9</sup>:

- 1.- La calidad es un proceso que integra a toda la organización.
- 2.- La calidad la define el cliente.
- 3.- La calidad y el costo son una suma y no una diferencia.
- 4.- La calidad exige la convicción tanto individual como de equipo.
- 5.- La calidad es una manera de dirigir.
- 6.- La calidad y la innovación son mutuamente dependientes.
- 7.- La calidad es una ética.
- 8.- La calidad exige una mejora constante.

<sup>6</sup> Crosby, Philip (1999) *Calidad sin lágrimas*. Continental, S. A. de C.V. México, p. 71.

<sup>7</sup> Feigenbaum, Armand (2001) *Control total de calidad*. 3ª Ed., C.E.C.S.A., México, p.7.

<sup>8</sup> Ishikawa, K. (1995) *¿Qué es el control total de la calidad?* Norma, S.A. Colombia, P.p. 40 – 41.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

9.- La calidad es una ruta a la productividad más eficiente en costo y menos intensiva en capital.

10.- La calidad se implementa con un sistema total unido a los clientes y proveedores.

Desde el ámbito de la educación, Sylvia Schmelkes<sup>10</sup> precisa que "la calidad de la educación debe definirse en función de resultados y rendimiento académico"; por lo que, "entendemos por calidad de la educación primaria, individual y de cada escuela, el logro del aprendizaje relevante para la vida (competencias para la vida)".

Pero, ¿cómo llega el término de la calidad al sector educativo? La inclusión de la calidad en la educación se da a partir de los lineamientos que establece la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

En México, durante el sexenio de Adolfo López Mateos (1958-1964), Jaime Torres Bodet dirige la elaboración del primer plan nacional de educación, el *Plan de Once Años*, en forma casi simultánea aunque relativamente independiente de los primeros esfuerzos de planeación hechos en otras partes de América Latina, como Colombia, con influencia de los trabajos de la OCDE y de la UNESCO, en particular del Proyecto Regional Mediterráneo (Martínez, 2001:38).

El *Plan de Once Años*, tratando de hacer frente a la explosión demográfica en el ámbito escolar, irrumpe aumentando la capacidad de atención del sistema educativo tales como: el doble turno en las escuelas, el impulso del programa federal de construcción de escuelas (CAPFCE) y el crecimiento de las escuelas normales para formar los maestros que se requerían. Otras iniciativas buscaban mejorar la calidad de la enseñanza, teniendo en cuenta las necesidades de los sectores mayoritarios de la población, formados por familias cuyas cabezas tenían baja o nula escolaridad y no contaban con los elementos básicos para apoyar a sus

---

<sup>10</sup> Schmelkes, Sylvia (2005). La calidad en la educación primaria, un estudio de caso. Fondo de Cultura Económica, México, 167p.

hijos; en este rubro destaca el programa de libros de texto gratuitos para todos los grados de la enseñanza primaria (Martínez, 2001:39).

Con lo antes expuesto se puede constatar que en México el término de calidad en la educación se comienza a utilizar en los años sesenta, desde entonces a la fecha es una constante en los planes y programas de estudio, en cada uno de los niveles educativos que conforman el sistema educativo mexicano.

La calidad en la educación es una constante, que se determina desde las directrices que establecen los organismos tales como: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), del cual México es miembro desde 1994 y la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO).

## **Capítulo II**

### **Las políticas de calidad en la prestación de servicios y las normas ISO**

## **2. Las políticas de calidad**

Los cambios vertiginosos que se generan a nivel mundial desde la perspectiva social, económica y política, han propiciado que por acuerdo entre países se constituyan organizaciones para la atención de aspectos sustanciales, con el objeto de establecer acuerdos que favorezcan la paz entre naciones, o bien compromisos que beneficien a los países con una economía sólida, sin que ello afecte en dimensiones desproporcionadas a las naciones más desfavorecidas en sus finanzas.

Por razones como las antes citadas, se han creado organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros.

Estos organismos internacionales poseen objetivos comunes, y propósitos particulares a sus fines y funciones, y acuerdan sobre asuntos relevantes que repercuten a nivel mundial, marcan directrices en relación a cuestiones de orden público, que si bien la sociedad en general no conoce la importancia de estos acuerdos, éstos tienen implicaciones en la cotidianidad social.

Temas como educación, cultura, derechos humanos, paz, economía, política, salud, ciencia, tecnología entre otros, son aspectos que abordan los representantes de los países miembros de estos grupos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, países como Japón, Alemania y Estados Unidos que en ese momento se encontraban en guerra, afrontaron serios inconvenientes en la búsqueda de repuestos o municiones para las armas que utilizaron en aquél momento bélico entre naciones, debido a que las piezas para el armamento no contaban con dimensiones estandarizadas situación que complicaba aún más encontrar los repuestos y municiones necesarias para continuar en guerra.

En esa época, el estadounidense Edward Deming enseña a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que consiguieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Por su relevancia e impacto, el trabajo realizado por Deming atrajo la atención de los japoneses; por lo que después de la Segunda Guerra Mundial, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros busca a Deming. En Julio de 1950 Deming se reúne con miembros de dicha corporación y éstos, a su vez, lo presentan con los administradores principales de las compañías japonesas.

Durante los próximos treinta años, Deming dedica su tiempo y esfuerzo a los japoneses respecto a la enseñanza de principios sustentados en una reacción en cadena, partiendo de mejorar la calidad del producto, disminuyendo costos de producción, mejorando la productividad de los trabajadores y conquistando el mercado con mayor calidad y bajo costo, lo cual permitiría permanecer en el mercado y en consecuencia, habría más trabajo dado que el mercado habría sido conquistado y estaría en aumento.

Los principios de calidad planteados por Deming en aquel momento, permite a las empresas japonesas elaborar productos de calidad. En consecuencia, Japón se convierte en un país con gran poder económico.

Más adelante se ahondará en el tema de calidad, su surgimiento, evolución, desarrollo, sus máximos exponentes a lo largo de la historia, y su contribución.

Las políticas de calidad se consolidan a partir de que el 14 de octubre de 1946 se reúnen en Londres representantes de 25 países que deseaban establecer un organismo oficial para definir las normas que hicieran posible el intercambio de productos, repuestos, equipos y maquinaria<sup>11</sup>.

La ISO comienza a funcionar el 23 de febrero de 1947, acordando como sede Ginebra, Suiza. Su labor inicial consiste en emitir normas básicas en sectores como los de metal, electricidad y materias primas, entre otros.

¿Qué son las normas ISO? Las normas son estándares de calidad que buscan el aseguramiento de la calidad, en sus inicios únicamente se ocupaba de la

---

<sup>11</sup> Esponda Alfredo (2002). Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000. Panorama, México, 228p.

calidad en los productos, ahora también de los servicios que brindan las empresas a sus usuarios.

A la fecha, la ISO ha publicado más de 13 mil normas en sus más de 60 años de haber sido creada.

Estos lineamientos internacionales sobre Sistemas de Administración y Aseguramiento de la calidad, han sido denominados por sus creadores como Normas ISO 9000.

Dentro de las generalidades de la familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación, se elaboraron para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces<sup>12</sup>.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

---

<sup>12</sup> ISO Central Secretariat (2000). *Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario*. ISO, Geneva, Switzerland. 45p.

Un factor determinante en la creación de la familia de normas ISO 9000 en 1987, mismas que cada cinco años son revisadas con el objeto de mantener su actualización y vigencia, es el fenómeno mundial denominado globalización, definido por el Banco Mundial como el proceso por el cual un porcentaje creciente de la actividad económica en el mundo ocurre entre personas que viven en distintos países (Esponda, 2002:10)

En sus inicios, las normas ISO se limitaban a la normalización de los productos y laboratorios; por lo que 32 años más tarde crean un comité que toma a su cargo la emisión de las normas dirigidas al aseguramiento de la calidad, orientadas más al proceso que a los productos (Esponda, 2002).

Desde su creación en 1987, las normas ISO se modifican en relación a las necesidades y al contexto. En 1994 se publica una segunda versión y en diciembre de 2000, la tercera y última versión hasta la fecha.

La versión ISO 9000:2000 considera ocho principios fundamentales para crear una cultura de calidad en las organizaciones: orientación al cliente, liderazgo, involucración del personal, enfoque basado en procesos, administración con enfoque de sistemas, mejora continua, toma de decisiones con base en hechos, y relaciones de beneficio mutuo con proveedores.

Los ajustes en las normas internacionales ISO 9000, actualmente denominadas ISO 9000:2000, tienen cobertura en los diferentes sectores, y su objetivo primordial es la satisfacción del cliente, como fin último de los procesos en relación a los servicios o productos que ofrecen las empresas.

En ese contexto, la educación no es un caso aislado. Hoy en día se pueden certificar a través de las normas ISO las empresas públicas y privadas, en la búsqueda constante de la calidad de sus servicios que beneficien y satisfagan a su población usuaria.

Desde esta perspectiva, no hay que olvidar que el término calidad en el sector educativo no es algo nuevo. Después de la firma del Acuerdo Nacional para

la Modernización Educativa en 1992, este término ha sido una constante en el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno federal en turno.

Durante la administración del gobierno federal 2000-2006 se consideró a la calidad como uno de los principales ejes, y actualmente sigue siendo uno de los objetivos primordiales.

Instituciones educativas como la Universidad Autónoma de Chiapas (Unach) con base en la norma ISO 9001:2000, certifica sus procesos administrativos, tales como: proceso de compras, control de los documentos, control de los registros, entre otros relativos a las áreas administrativas de esta universidad.

Considerando que la empresa donde se ubica el objeto de intervención del presente trabajo recepcional, es de orden público este apartado se situará en la administración pública.

Una empresa pública o privada, requiere de ser administrada. Para ello, son necesarios cuatro elementos fundamentales: Dirección, Planeación, Organización y Control, mismos que intervienen en el proceso administrativo<sup>13</sup>.

La administración pública existe como actividad desde los albores de las primeras civilizaciones. Los primeros administradores desempeñaban sus funciones bajo la dirección del líder.

Woodrow Wilson (1985) define a la administración pública como el lado práctico o comercial del gobierno, ya que su finalidad es que los negocios públicos se realicen eficientemente y de acuerdo con los deseos del público. Mediante la administración pública, el gobierno hace frente a aquellas necesidades de la sociedad que la iniciativa privada no puede o no quiere satisfacer.

Para su funcionamiento también se elaboran manuales de organización, procedimientos y reglamentos, con el propósito de desarrollar con mayor agilidad, congruencia y precisión, las actividades de planeación, programación, desarrollo, dirección y vigilancia en empresas de orden público o privado.

---

<sup>13</sup> Reyes Ponce, Agustín (1982). Administración de empresas, teoría y práctica, segunda parte: Limusa, México, 163p.

De igual forma, se establecen las políticas de la empresa con el objeto de instaurar los ejes rectores de la organización. En la administración pública estas políticas se plantean en varios niveles: mundial, nacional, estatal y municipal, conforme a la estructura de gobierno.

En nuestro país, las políticas públicas están plasmadas en un Plan Nacional de Desarrollo elaborado por la administración federal en turno.

En Chiapas, las políticas públicas de los diferentes rubros, están contenidas en un *Plan Estatal de Desarrollo*; la administración 2007-2012 lo denomina *Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012*.

El *Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012* se plantea a partir de tres elementos fundamentales: la participación de la sociedad, las opiniones de especialistas en los diversos objetivos planteados, y la visión política y humanística de compromiso social del gobierno. Es una propuesta que además de requerir revisiones periódicas, debe enriquecerse continuamente de acuerdo a las situaciones que así lo demanden con el propósito de lograr mayores niveles de bienestar social<sup>14</sup>.

Las políticas en las empresas u organizaciones de orden público o privado constituyen los ejes transversales sobre los que se va a conducir su desarrollo.

En cuanto al ambiente externo tales como la competitividad empresarial, la economía del país, las movilizaciones de tipo social, que intervienen en el desarrollo de las organizaciones; las políticas internacionales, nacionales y estatales, según sea el caso, donde se ubique la empresa, determina el rumbo de la empresa. Por ello, es importante que la operatividad de la empresa se fije conforme a los estándares que establecen organismos autorizados para la realización de dicha función.

A partir de la década de los 80's se generan organismos certificadores, de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y a la preocupación por la satisfacción del cliente.

---

<sup>14</sup> Gobierno de Chiapas (2007) *Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012*.

Con el paso de los años, la administración de las organizaciones ha evolucionado paulatinamente, y con ello la visión gerencial en los directivos de las empresas, preocupados por brindar un mejor producto y servicio al cliente.

### **1.1. Las políticas de calidad en las instituciones públicas**

En 1990 México adopta la normativa ISO 9000 estableciendo inicialmente las Normas Oficiales Mexicanas (NOM-CC), mismas que cambian más tarde a la nomenclatura NMX-CC que significan Normas Mexicanas para el Control de la Calidad, se toma esta determinación como resultado de estudios realizados por el Sistema Nacional de Normalización y Evaluación de la conformidad, coordinado por la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía, anteriormente, SECOFI (Esponda: 2002).

El cambio se debe a que las Normas Oficiales Mexicanas (NOM-CC) son obligatorias y aplicables por sectores, mientras que las (NMX-CC) son de cumplimiento voluntario.

El 1 de julio de 1992 se promulga la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN), en la cual se describe el esquema mexicano de normalización.

Después de la promulgación de dicha Ley, surgen los organismos de normalización para la emisión de normas voluntarias NMX, mismos que son evaluados por unidades de verificación privadas y organismos de certificación del producto, sistema y personal acreditados (Organismos de Evaluación de la Conformidad).

La Entidad Mexicana de Acreditación A.C. (EMA) es la primera entidad de gestión privada en nuestro país. Su propósito es acreditar a los Organismos de la Evaluación de la Conformidad, (Esponda: 2002).

En 1997, se define el marco legal bajo la colaboración entre el Gobierno Federal y las empresas privadas; por su parte, los organismos de normalización financian el estudio de factibilidad de la EMA.

Después de pasar por el proceso de verificación y validación por las instancias correspondientes, el 15 de enero de 1999 comienza a operar la Entidad Mexicana de acreditación, A.C. para operar como entidad de acreditación, de carácter privado y sin fines de lucro.

Por su parte, la Dirección General de Normas (DGN) tiene entre sus funciones, otorgar la aprobación de los organismos de certificación; sin embargo, para ser autorizados por esta instancia, dichos organismos deberán previamente obtener su acreditación ante la EMA.

De esta manera es como llegan a México las políticas de calidad, establecidas por los 25 países que crean las normas ISO, mismas que contienen las directrices que determinan el llamado aseguramiento de la calidad, a través de esta normatividad establecida a nivel mundial.

Al igual que las instituciones u organizaciones privadas, las empresas cuentan con políticas preestablecidas durante su constitución, de la misma manera que las instituciones públicas poseen políticas. En este caso, las políticas de calidad de las instituciones públicas se desprenden de los estándares nacionales establecidos por el gobierno federal, que están subordinadas a normas internacionales.

Por su parte, la Secretaría de Economía promueve la competitividad y el crecimiento económico de las empresas, por lo que instrumenta una nueva política de desarrollo empresarial que promueve la creación y consolidación de proyectos productivos que contribuyen en el crecimiento económico sostenido, y generan un mayor bienestar para los mexicanos.

Como responsable de la calidad en los servicios que brinda el sector público y empresarial en México, la Secretaría de Economía a través de la Dirección General de Normalización emprende un programa de aseguramiento de calidad, y a la fecha cuenta con 74 unidades de su estructura certificadas en ISO-9000.

La Secretaría de Educación del Estado de Chiapas trabaja bajo las políticas de implantar políticas educativas con calidad, para asegurar la formación

de seres humanos con valores, solidarios con sus semejantes, tolerantes, amantes de la paz, con amplias capacidades, aptitudes y destrezas cognitivas para procesar cualquier tipo de información, disminuir los rezagos sociales, mejorar sus capacidades y las condiciones de vida de la población para fortalecer el desarrollo sustentable.

El Comité de Construcción de Escuelas (COCOES) plantea como política: administrar los programas de construcción de escuelas en el estado de Chiapas para cumplir con las necesidades de infraestructura educativa programadas por el sector educativo, entidades paraestatales, organismos internacionales e iniciativa privada, apegada a la norma ISO 9001:2000.

## **2. Normas ISO**

### **2.1. Surgimiento de las Normas ISO**

Las normas surgen de la necesidad de estandarizar productos y procedimientos, tales como los iniciados en 1906 en el campo electrotécnico al establecerse la IEC (The Internacional Electrotechnical Comission).

En 1946 se crea una organización con la participación de 25 países con el objetivo de *facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales*. Su sigla es ISO, que en griego significa *igual* (The Internacional Organization for Standardization).

ISO inicia operaciones el 23 de febrero de 1947, como una red de institutos nacionales de normalización en 148 países, representado por un miembro por país y un secretario central que coordina el sistema y que tiene su sede en Ginebra, Suiza.

Los comités técnicos de ISO se encargan de la preparación de las normas internacionales.

ISO-9000 se convierte en un referente internacional para los requerimientos de calidad. Surge como un estándar para sistemas administrativos y su propósito

es complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, y así garantizar al cliente que la calidad sea alcanzada de manera consistente.

En la versión de 1987 de la serie ISO-9000 se establecen cinco normas como parte de la serie ISO: 9000, dos para propósitos de la gestión interna de calidad: ISO-9000 e ISO-9004, y tres más para fines externos de aseguramiento de calidad en situaciones contractuales: ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003.

ISO-9001 se empleaba cuando el cumplimiento de los requisitos de calidad debería ser asegurado durante diversas etapas, las cuales incluyen proyecto/diseño, la fabricación, la instalación y el servicio al cliente.

ISO-9002 se utilizaba cuando el cumplimiento de los requisitos de la calidad debería ser asegurado en la fabricación y la instalación.

ISO-9003 se empleaba cuando el cumplimiento de los requisitos de calidad debería ser asegurado sólo en la inspección y las pruebas finales.

En 1994 la norma es objeto de una revisión y una nueva edición. A finales de 1990 se empieza a preparar una nueva edición que respondiera a la importancia creciente de la calidad, a las nuevas prácticas administrativas y a los nuevos supuestos y conocimientos.

## **2.2. Qué son las Normas ISO**

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), es una organización no gubernamental compuesta por representantes de los organismos de normalización (ONs) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales.

Dichas normas se conocen como normas ISO y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio (OMC), con el propósito de facilitar el comercio y el intercambio de información y contribuir con estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías.

En relación a la palabra ISO este no es un acrónimo; proviene del griego *iso*, que significa igual. Es un error común el pensar que ISO significa *International Standards Organization*, o algo similar; en inglés su nombre es *International Organization for Standardization*, mientras que en francés se denomina *Organisation Internationale de Normalisation*. El uso del acrónimo conduciría a nombres distintos: IOS en inglés y OIN en francés; por lo que, los fundadores de la organización eligieron *ISO* como la forma corta y universal de su nombre.

Las Normas ISO son un acuerdo internacional sobre los conceptos, principios, directrices y requisitos con los que debe funcionar un sistema de calidad, cuyo propósito es apoyar a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y operación de sistemas eficaces de gestión de la calidad.

La ISO ha publicado más de 13 mil normas en más de 50 años de existencia y la integran más de 150 países. Por cada país sólo hay un organismo representante. En el conjunto participan tres categorías (Esponda, 2002:19):

- ♣ Organismo miembro (con plenos derechos para votar y ser votados en la Asamblea General);
- ♣ Miembro corresponsal. Representante de país que aún no cuentan con un organismo oficial de normalización, y
- ♣ Miembro abonado. Es representante de país pobre que paga cuotas reducidas. No participa en las decisiones, pero esta vinculación le facilita informarse sobre el avance de la Normalización.

A continuación se mencionan algunas de las normas ISO 9000: 2000:

- ♣ **Norma ISO-9000.** Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.  
**Objetivo:** comprender los aspectos esenciales de un sistema de calidad.
- ♣ **Norma ISO-9001.** Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que se aplican a toda organización que necesite demostrar su

capacidad, para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes. **Objetivo:** aumentar la satisfacción del cliente.

- ✦ **Norma ISO-9004.** Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. **Objetivo:** mejorar el desempeño de la organización como la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- ✦ **Norma ISO-19011.** Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. **Objetivo:** proporcionar orientación en el campo de las auditorías.

### **2.3. Procesos y procedimientos para la certificación**

De acuerdo a lo que plantea Alfredo Elizondo (2002) para la certificación ISO 9000:2000, la empresa debe asumir el compromiso de establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de calidad.

El primer paso es mapear los diferentes procesos para determinar su interrelación, además de los puntos de control, indicando en estos mapas los métodos, la información y el seguimiento necesarios para asegurar el funcionamiento efectivo de estos procesos.

En un segundo momento, establecer la política de calidad y de los objetivos, las revisiones de la dirección y la asignación de recursos.

En tercer término, suministro de recursos, la empresa debe proporcionar los recursos para asegurar la satisfacción del cliente.

El cuarto paso sería la planificación de los procesos de realización que se fundamenta en la realización del producto, secuencia de proceso requeridos para la obtención del producto.

En la planificación de estos procesos se debe considerar los objetivos de calidad, los documentos necesarios, las verificaciones al producto y los registros.

En un quinto paso la empresa debe definir y planear las actividades de medición, análisis y mejora.

## 2.4. Organismos certificadores

En México, al igual que en otros países, existen organismos certificadores con registro internacional. En este apartado se hace referencia a algunas de las empresas autorizadas para normalizar y certificar a empresas públicas o privadas.

La organización Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC) es un Organismo Nacional de Certificación y Verificación con reconocimiento internacional sin fronteras.

La empresa Norma Oficial Mexicana (NORMEX) es un organismo nacional de normalización y certificación en México, con más de 50 años de experiencia en el ámbito de las tecnologías para la calidad, resultado de la privatización de los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial (LANFI) ocurrida en el año de 1993. NORMEX está integrada por tres instituciones nacionales: la Universidad del Valle de México (UVM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), con lo que se tiene la representación de los sectores académico, científico, tecnológico e industrial<sup>15</sup>.

NORMEX está registrado para la elaboración, actualización y expedición de Normas Mexicanas NMX para:

- ♣ Sector Alimentos Procesados y Bebidas No Alcohólicas.
- ♣ Bebidas Alcohólicas.
- ♣ Envase y Embalaje.
- ♣ Sector Químico y Paraquímico, Productos Higiénicos para Hospitales y Gases Comprimidos.
- ♣ Energía Solar.
- ♣ Calderas y Recipientes a Presión.
- ♣ Juguetes.
- ♣ Muebles.
- ♣ Sector de Papel, Cartón y Papel de Escritorio.
- ♣ Sector Metal Mecánico.

<sup>15</sup> Información obtenida a través de búsquedas en Internet.

- ♣ Bienes de Capital.
- ♣ Calidad de Servicios para la Industria Técnica.
- ♣ Productos y Materiales para la Construcción.
- ♣ Artículos Diversos de Vidrio, Alfarería y Cuero.

MV Consultoría asesora a instituciones públicas y gobiernos locales en la optimización de sus servicios interactivos, con un enfoque especial en labores de Analítica Web y asistencia en la satisfacción de los estándares de accesibilidad Web de la W3C.

Star´ s&Diamonds-Estrellas y Diamantes, Programa Internacional de Certificación de Calidad para Establecimientos de Hospedaje, es otro organismo que certifica a empresas respecto a la calidad de las instalaciones, servicios y operación de los establecimientos de hospedaje, bajo criterios homologables, comparables y equivalentes a los utilizados en otros destinos del mundo.

Distintivo H es un programa de higiene que implanta de manera voluntaria hoteles, restaurantes, comedores industriales, centros deportivos, tiendas de autoservicio y hospitales, orientado a una cultura de calidad e higiene en la preparación y manipulación de los alimentos que ofrecen estos establecimientos.

IRAM es otro organismo de certificación, el cual en 1959 añade a sus actividades de normalización las de la certificación de productos, como herramienta para la defensa del consumidor y de las empresas que cumplen las normas, y en 1992 incorpora las de certificación de sistemas.

El Sello IRAM, de Conformidad con Norma IRAM, es el primer sistema de certificación de productos de Argentina y Latinoamérica. Las primeras actividades se desarrollan en la Certificación de lotes y en el Sello IRAM de Conformidad con Norma IRAM.

En lo que respecta a la certificación en el ámbito educativo, la Secretaría de Educación Pública a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), difunde y fomenta la cultura de la competencia laboral certificada en México, promoviendo la normalización y la certificación de

competencias para que los trabajadores y las personas en general, puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral.

De la misma manera, otro organismo certificador de competencias laborales es el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) es un organismo que brinda un servicio técnico de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), creada en 1963 y, desde entonces, se establece en Montevideo, Uruguay<sup>16</sup>.

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) tienen la responsabilidad de evaluar las funciones y los programas académicos que se imparten en las instituciones educativas que lo solicitan y formular recomendaciones puntuales para su mejoramiento, contenidas en los informes de evolución, que se entregan a los directivos de las instituciones de educación superior.

El Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES), se funda el 24 de octubre de 2000, es la única instancia validada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para conferir reconocimiento oficial a los organismos acreditadores de los programas académicos que se imparten en este nivel educativo en México.

Los organismos acreditadores reconocidos por el COPAES están facultados para llevar a cabo los procesos de evaluación conducentes a la acreditación de programas de nivel de licenciatura y de técnico superior universitario o profesional asociado, en áreas definidas del conocimiento, en las instituciones públicas y privadas del país.

El Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (FONDONORMA) es un organismo de certificación con cobertura mundial a través de la Red Internacional de Certificación IQNet, mediante la cual ofrecen servicios de

---

<sup>16</sup>Tomado de la página web de CINTERFOR:  
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/about/index.htm>

certificación alrededor del mundo, contando con 10 mil auditores y 5 mil expertos técnicos calificados en todos los sectores industriales y económicos. FONDONORMA es el representante por Venezuela ante la Organización Internacional para la Normalización, ISO.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es un organismo de certificación internacional, dedicado al desarrollo de la normalización y certificación en todos los sectores industriales y de servicios.

### **2.5. Instituciones públicas certificadas por las normas de calidad en México**

Las instituciones públicas que se mencionan a continuación, son sólo algunas de las que se tiene conocimiento han alcanzado su certificación con base en la norma ISO 9000.

Es importante señalar que estas instituciones son evaluadas cada tres años por un organismo certificador, en este caso por Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC)<sup>17</sup>.

La Dirección General de Catastro de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Aguascalientes, consigue su registro el 28 de mayo de 1998, con la norma ISO 9002:1994/NMX-CC-004:1995, con alcance en la Actualización del Padrón Catastral, avalúos, búsqueda de datos, certificación de documentos, certificación de medidas de consulta vía MODEM, depuraciones, deslindes, trámite de manifestación y venta de productos.

La Secretaría de Economía, subdelegación en Torreón, Coahuila, obtiene su registro el 28 de enero de 1999 con la norma ISO 9002:1994/NMX-CC-004:1995, con alcance en los servicios de asesoría y trámites a la comunidad en la subdelegación federal.

---

<sup>17</sup> Información obtenida del sitio Web de CALMECAC, Calidad Mexicana Certificada Organismo Nacional de Certificación y Verificación con reconocimiento internacional sin fronteras. [www.calmecac.com.mx](http://www.calmecac.com.mx).

El Instituto de Seguridad Social (IMSS) del Estado de Guanajuato adquiere su registro el 1 de julio de 1999, con la norma ISO 9002:1994/NMX-CC-004:1995, con alcance en los servicios de adquisición, almacenamiento y distribución de mercancías a los establecimientos comerciales del IMSS de Guanajuato, otorgamiento de préstamos y el proceso comercial de la farmacia No. 18.

La Dirección General de Tránsito y Transporte de la Secretaría de Gobierno del Estado de Guanajuato obtiene su registro el 28 de octubre de 1999, con la norma ISO 9002:1994/NMX-CC-004:1995, con alcance en la expedición de licencias de manejo (tipo A, B, C y D) a través de sistema computarizado y proceso de bajas y altas de unidades de servicio público de transporte.

La Dirección de Alumbrado Público del Ayuntamiento de Aguascalientes alcanza su registro el 30 de marzo de 2000, con la norma ISO 9002:1994/NMX-CC-004:1995, con alcance en los servicios de mantenimiento de alumbrado público, diagnóstico de sistemas de alumbrado para municipalización y ampliación de circuitos existentes y nuevos circuitos de alumbrado público como servicios a la comunidad municipal.

La Dirección General de Inversión Pública del Gobierno del Estado de México, dependiente de la Secretaría de Finanzas y Planeación, logra su registro el 26 de agosto de 2000, con la norma ISO 9002:1994/NMX-CC-004:1995, con alcance en las actividades que contribuyen a la calidad del proceso de distribución de recursos federales asignados a municipios (ramo 33).

La Procuraduría Federal del Consumidor, Delegación Nuevo León, obtiene su registro el 3 de septiembre de 2000, con la norma ISO 9001:2000/NMX-CC-9001:2000, con alcance en todos los servicios derivados de los procesos de atención de requerimientos, conciliación, gestión de oficios, verificación, calibración, organización de consumidores, divulgación, suscripción de la revista del consumidor, y levantamiento de precios (excluyendo 7.3 y 7.5.2).

La Secretaría de Economía de México tiene certificadas 74 unidades administrativas certificadas en ISO-9000.

El Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Puebla (ICATEP), consigue su certificación el 23 de mayo de 2002, con la norma ISO 9001:1994/NMX-CC-003:1995, con alcance en todos sus servicios de capacitación teórico-prácticos de cursos regulares, no regulares y basados en normas de competencia laboral en diversas especialidades.

La Secretaría de Fomento Turístico del Gobierno del Estado de Guerrero obtiene su registro el 23 de mayo de 2002, con la norma ISO 9001-2000, con alcance en la regulación, promoción y fomento del desarrollo turístico del estado, en las áreas de tiempo compartido, locatel y eventos especiales, excepto el 7.3 y 7.6.

## **2.6. Instituciones públicas certificadas en Chiapas**

En Chiapas son pocas las instituciones públicas certificadas. En este apartado se exponen algunas de las instituciones que han alcanzado su registro de certificación.

Tal es el caso del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), delegación Chiapas, institución educativa que en 2003 inicia el proceso para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), basado en la Norma ISO 9001:2000. En marzo de 2006, es auditado por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC). En consecuencia, el Comité Dictaminador del IMNC determina otorgar el Registro RSGC-397 y certifica a la Dirección General del Conalep Chiapas por implementar y mantener un sistema de gestión de calidad de conformidad con la Norma ISO 9001:2000.

En alcance a la certificación: *"La Coordinación y Seguimiento de la Formación de Profesional Técnicos y de los Servicios de Capacitación Laboral"*, el Conalep certifica los siguientes procesos:

- ♣ Coordinación y Seguimiento de la Captación y Registro de Matrícula.
- ♣ Coordinación y Seguimiento de la Formación Académica y de la Evaluación del Desempeño de los Prestadores de Servicios Académicos.

- ♣ Coordinación y Seguimiento de la Certificación y Titulación.
- ♣ Coordinación y Seguimiento de los Servicios de Capacitación Laboral.
- ♣ Gestión de los Recursos Materiales.
- ♣ Gestión de los Recursos Presupuestarios, Contables y Financieros.
- ♣ Gestión de los Recursos Informáticos.
- ♣ Capacitación al Personal Administrativo de la Dirección General.
- ♣ Gestión de la Calidad y Mejora Continua y Planeación Institucional.

La certificación obtenida por el Conalep tiene vigencia del 15 de mayo de 2006 al 15 de mayo de 2009.

Actualmente se encuentra en proceso la implementación de los Subsistemas de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, en los ocho planteles del Sistema Conalep Chiapas. Para ello, contemplan llevar a cabo la auditoría de certificación por parte del organismo certificador Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Este proceso es coordinado por la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad de la Oficina Nacional del Conalep.

De igual forma, el Comité de Construcción de Escuelas (COCOES), órgano desconcentrado de la administración pública del Gobierno de Chiapas, se certifica por implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad de conformidad con: ISO 9001:2000, COPANT/ ISO 9001-2000, NMX-CC-9001-IMNC-2000. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.

El alcance de la certificación señala *Administrar los Programas de Construcción de Obra Civil de los Espacios Educativos en el Estado de Chiapas*, es decir todos los procesos y procedimientos de las diversas áreas administrativas que lo integran.

Esta certificación tiene vigencia del 30 octubre de 2006 al 30 de octubre de 2009.

## **Capítulo III**

### **La Dirección de Servicios Regionales**

## 1. Antecedentes

En este apartado se presentan los antecedentes de la Secretaría de Educación, principalmente del surgimiento de las Delegaciones Regionales, así como de la Integración del Sistema Educativo Estatal, motivo por el que la institución busca articular paulatinamente los servicios administrativos de los sistemas federalizado y estatal, respectivamente.

Es importante mencionar los antecedentes relativos a la integración del Sistema Educativo Estatal siendo que, a propósito de estas acciones gubernamentales, se presenta un reto administrativo en la Secretaría de Educación y que en forma directa impacta en la Dirección de Servicios Regionales.

A continuación se mencionan los momentos históricos más relevantes del organismo, así como los antecedentes relativos a la Dirección de Servicios Regionales.

En diciembre de 1976, el Presidente de México, José López Portillo, instituye desconcentrar operaciones administrativas de la Secretaría de Educación Pública (SEP), decretándose la creación de Delegaciones Generales en las entidades federativas.

El 12 de febrero de 1978 se crea en Chiapas la Sub-Unidad de Servicios Descentralizados de Tuxtla Gutiérrez, entonces dirigida por Faustino Valencia García, cuyas funciones eran expedir credenciales, formular propuestas para plazas de primaria y atender incidencias de este nivel.

En mayo de 1978 se funda la Delegación General de la SEP en Chiapas y desaparece la Sub-Unidad de Servicios Descentralizados de Tuxtla Gutiérrez, siendo el primer Delegado René Nucamendi Sánchez, ubicando sus oficinas en las instalaciones del CAPFCE (Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas). El 3 de enero de 1983 empieza a brindar sus servicios en un edificio propio donde actualmente se ubica en la colonia 24 de junio<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> CHANONA, Ruiz Jorge Octavio (2002) *Servicios Educativos para Chiapas y su historia*.

El 8 de agosto de 1983 se decreta la creación de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (USED) y desaparece la Delegación General de la SEP, en la búsqueda de administrar y coordinar los servicios educativos de los sistemas federal y estatal, respectivamente.

El 27 de abril de 1987, por acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno de Chiapas, encabezado por el General de División Absalón Castellanos Domínguez, se crea la Dirección General de Servicios Coordinados de Educación Pública (SCEP) y desaparece la USED, cuyo propósito fundamental es mejorar la eficiencia de los servicios educativos y proponer el establecimiento de modalidades y mecanismos para la prestación en forma coordinada de los servicios federales de educación básica y normal.

Después de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el 18 de mayo de 1992, con los gobernadores de los estados, el Gobernador en turno, José Patrocino González Garrido, expide el decreto para crear el organismo descentralizado de la administración pública del estado, denominado Servicios Educativos para Chiapas (SECH).

De acuerdo a información proporcionada por la Dirección de Planeación de la Subsecretaría de Planeación Educativa, en octubre de 1981 (en ese entonces, la Delegación General de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el estado) se crean los Departamentos de Servicios Regionales, que se insertan en el quinto objetivo prioritario de la Secretaría de Educación Pública, encargados de participar en su cumplimiento que es el de "Elevar la eficiencia del Sistema Educativo".

La creación de estos organismos regionales tiene su razón de ser (si se toma en consideración que en muchos estados de la república mexicana y en particular, en Chiapas, las exigencias educativas no pueden atenderse eficientemente desde la capital del estado) en primer lugar, por la magnitud y las características de la tarea educativa; y, en segundo lugar, a las grandes distancias y falta de medios de comunicación; razones a las que debe agregarse la situación económica de los usuarios que demandan el servicio.

De esta manera, en el Manual de Organización de 1981 señala que los Departamentos de Servicios Regionales deben conformarse por tres áreas: Subjefatura de Planeación Educativa, Subjefatura de Servicios Administrativos y Subjefatura de Servicios Educativos, estructura que se mantuvo con variantes en sus actividades hasta 1994.

Con estas Subjefaturas se agrupan los servicios que se prestaban en los municipios de su competencia y permite añadir aquellos que son necesarios de acuerdo a los lineamientos de la entonces Delegación General de la Secretaría de Educación Pública, misma que posteriormente tiene modificaciones en su nomenclatura tales como, "Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar" (USED); "Servicios Coordinados de Educación Pública" (SCEP), y a partir del 18 de mayo de 1992, con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, "Servicios Educativos para Chiapas" (SECH).

Mediante este esquema los Departamentos de Servicios Regionales son esencialmente órganos de apoyo para la operación de los Servicios Educativos para Chiapas y que la definición de normas, lineamientos e instrucciones necesariamente provenían de la Dirección General y en forma coordinada de las áreas funcionales, a través de la Dirección de Servicios Regionales.

Con el propósito de abatir el ausentismo laboral, la oficina de Servicios Educativos para Chiapas implementa acciones que permiten organizar de mejor manera su estructura administrativa para hacerla más eficiente y congruente con las expectativas que demandaban los usuarios del sistema, por lo que se propone la creación y funcionamiento de los Departamento de Servicios Regionales en Palenque, Villaflores, Tonalá y Tuxtla Gutiérrez, que vendrían a complementar la atención que se brindaba en ese momento en otras regiones del estado.

Actualmente, la Dirección de Servicios Regionales cuenta con 10 Delegaciones Regionales que se ubican en los municipios de Tonalá, Motozintla, Ocosingo, Pichucalco, San Cristóbal de Las Casas, Tapachula, Comitán, Bochil, Palenque y Villaflores.

### **1.1. De la creación de las Delegaciones Regionales en Chiapas**

Normativamente, mediante el Acuerdo número 23 publicado en el Diario Oficial de la Federación del lunes 11 de diciembre de 1978, se faculta a los delegados generales de la Secretaría de Educación Pública en los estados para contratar los servicios que se requieran para el funcionamiento de las delegaciones a su cargo incluyendo las dependencias y planteles en su circunscripción territorial, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables<sup>19</sup>.

En ese momento, Fernando Solana estaba a cargo de la Secretaría de Educación Pública y dicha disposición oficial se realiza con fundamento en los artículos 14 y 16 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 2, 53 y 54 del Reglamento Interior de la SEP, bajo el considerando que para alcanzar la más eficaz atención y el más eficiente despacho de los asuntos de su competencia, es conveniente que los delegados generales de la Secretaría de Educación Pública cuenten con las facultades necesarias para el mejor funcionamiento de las delegaciones a su cargo.

### **1.2. De la Integración del Sistema Educativo Estatal**

Chiapas contaba con una Ley de Educación que data de 1981; por lo que, requería de diversas adecuaciones acordes a los tiempos que se viven hoy.

Considerando también que en 1993 se aprueban reformas al artículo 3º. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en alcance de la misma, se aprueba la Ley General de Educación en ese mismo año.

Así mismo, en diciembre de 2002 nuevamente se aprueban diversas reformas y adiciones al artículo 3º. Constitucional y a la Ley General de Educación, donde se establecen las responsabilidades de los diferentes actores del proceso educativo, excepto las de los alumnos en particular.

---

<sup>19</sup> Diario Oficial de la Federación (1978). *Acuerdo número 23.*

De ahí la importancia de efectuar reformas que adecuen la Ley de Educación del Estado de Chiapas, a fin de cumplir con grandes retos previstos en la normatividad que regula el Sistema Educativo Mexicano.

Por lo anterior, la Comisión de Régimen Interno del H. Congreso del Estado, a través de la entonces denominada Comisión de Educación, inicia una serie de consultas de participación ciudadana al interior del Estado para actualizar la Ley Estatal de Educación.

De esta manera, el Poder Legislativo en coordinación con el Ejecutivo Estatal convocan la participación de las Secciones Sindicales VII y 40 del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), con el propósito de incorporar las aportaciones de los docentes, así como la de los Servicios Educativos para Chiapas y de la Secretaría de Educación del Estado.

Los Foros de Consulta Ciudadana para la Integración de la Ley Estatal de Educación se desarrollan a lo largo de seis meses. Para ello, se instalan mesas de trabajo en donde los representantes de los distintos actores de la educación participan en la conformación de la nueva Ley Estatal de Educación.

Una vez integrada la Iniciativa de Ley, se pone en manos de las Comisiones Unidas de Gobernación y Puntos Constitucionales y de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología para su análisis, discusión y aprobación de la misma, quienes en reunión de trabajo emiten el Dictamen correspondiente, el cual se presenta ante el Pleno de la Sexagésima Primera Legislatura, acordándose aprobar el citado Decreto.

El objetivo general planteado en el contenido de la Ley, "consiste en abatir el rezago educativo, ampliar la cobertura educativa, lograr calidad en la educación, reforzar el sistema educativo estatal, eficientar la educación básica obligatoria, actualizar contenidos y materiales educativos, diversificar la educación media y superior; y valorar la función del magisterio"<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Gobierno de Chiapas (2004). *Ley Estatal de Educación*.

Dentro de las adecuaciones realizadas a la Ley Estatal de Educación, destaca la Integración del Sistema Educativo Estatal.

### **1.2.1. ¿En qué consistió la Integración?**

Antes de la aprobación de la Ley Estatal de Educación, el sistema educativo en la entidad se coordina a través de dos organismos educativos: Servicios Educativos para Chiapas (SECH) del Sistema Federalizado y la Secretaría de Educación (SE) del Sistema Estatal.

Es importante señalar que en el país, después de la descentralización de la Educación que se promueve durante la administración del Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, el Estado de México y Chiapas son las únicas entidades federativas que administraban la educación en forma separada, el Sistema Federalizado y el Sistema Estatal, respectivamente.

A partir de la aprobación de la Iniciativa de Ley Estatal de Educación, el 2 de junio de 2004 se procede a la disolución del organismo Servicios Educativos para Chiapas y a su incorporación a la Secretaría de Educación, mediante Decreto del Ejecutivo del Estado, Pablo Salazar Mendiguchía, el cual se publica en el Periódico Oficial No. 280 de fecha 29 de diciembre de 2004.

Del mismo modo, el citado Decreto de disolución de SECH, considera en sus transitorios, en el artículo 5º. que todas las obligaciones y derechos que haya adquirido y los juicios legales que se encuentren en trámite, en los que intervenga SECH, se transfieran a la Secretaría de Educación, con todos los efectos jurídicos que conforme a derecho correspondan.

La Integración no fue de total aceptación, principalmente, por parte de los docentes agremiados a la Sección VII del SNTE, por lo que realizaron diversas movilizaciones previas a la aprobación de la Iniciativa, pese a que en uno de los transitorios de la nueva Ley Estatal de Educación se garantizaba el respeto a sus derechos laborales.

No obstante, los maestros del Sistema Estatal agremiados de la Sección 40 del SNTE veían con agrado la Integración, en espera de una homologación de derechos laborales con los docentes del Sistema Federalizado, quienes derivado de las "conquistas magisteriales" cuentan con mayores prestaciones, mejores salarios y servicios.

Por lo tanto, la dirigencia estatal de la Sección VII del SNTE, a cargo de Fortino Vázquez Pérez, docente de Educación Indígena, en la fase final de su gestión como representante sindical, acepta la Integración del Sistema Educativo Estatal solicitando que dentro de los Transitorios de la Ley se contemple el respeto a sus derechos laborales.

SECH era la responsable de los procesos administrativos de lo concerniente al Sistema Federalizado, así como de la aplicación de los recursos económicos de la federación destinados a la educación.

Bajo su responsabilidad se encontraban 38 mil 16 docentes y 5 mil 598 administrativos; además, la administración de un total de 3 mil 219 Jardines de Niñas y Niños, 5 mil 145 primarias, 228 escuelas secundarias y 5 escuelas normales, formadoras de docentes<sup>21</sup>.

Por su parte, la Secretaría de Educación se encarga de regular los procesos administrativos que corresponden al Sistema Estatal y a los recursos que emanan del Estado en beneficio de la Educación.

La Secretaría de Educación tenía a su cargo un total de 16 mil 621 docentes y 5 mil 790 administrativos; además, de la administración de 973 Jardines de Niñas y Niños, 983 escuelas primarias, mil 206 escuelas secundarias, 280 preparatorias y 18 escuelas normales, entre ellas, la Escuela Normal Superior del Estado, responsable de formar a los maestros que atienden a los alumnos del nivel de Educación Secundaria en la Entidad.

Después de la Integración del Sistema Educativo Estatal, la Secretaría de Educación tiene la responsabilidad de administrar y coordinar a un total de 54 mil

---

<sup>21</sup> Tomada de la estadística correspondiente al ciclo escolar 2004-2005.

637 docentes, 11 mil 388 administrativos, un millón 275 mil 239 alumnos y 12 mil 57 escuelas de los diferentes niveles y modalidades educativas, distribuidas en las diversas regiones del Estado.

Los propósitos que se plantean a partir de la Integración del Sistema Educativo Estatal son los siguientes:

Un solo sistema educativo integrado mejorará sustancialmente la operación de los servicios, impactará en la calidad educativa y permitirá:

- ♣ Asignar recursos públicos con sentido de equidad y criterios transparentes; con base en los indicadores de demanda y desempeño institucional.
- ♣ Dar cuenta a la sociedad del presupuesto y de su ejercicio, basado en criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria.
- ♣ Tener una sola interlocución con la federación para la gestión presupuestal y la asignación de recursos.
- ♣ Operar una sola ventanilla de atención a los requerimientos de servicios educativos; fortalecer la simplificación administrativa; racionalizar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos; así como mejorar continuamente la calidad educativa.
- ♣ Mejorar la atención a directivos, docentes, alumnos y al público en general; puesto que los subsecretarios tendrán plena capacidad de resolución en sus correspondientes ámbitos de responsabilidad.
- ♣ Homologar las funciones y acciones heterogéneas.
- ♣ Establecer estándares de aprovechamiento para elevar los aprendizajes y promover la evaluación integral de los procesos educativos.

Dentro de las consideraciones generales planteadas por las autoridades educativas de los Servicios Educativos para Chiapas y Secretaría de Educación, tenemos que:

- ♣ El proceso de integración es un acto administrativo que se lleva a cabo a través de un mecanismo gradual, con objeto de no alterar la operatividad del sector.

- ♣ La integración se realiza en bloques de estructuras orgánicas y de plantillas de plazas, respetando totalmente las estructuras administrativas de ambos organismos, conservando dos áreas sustantivas: educación federalizada y educación estatal; sin generar impactos presupuestales.
- ♣ Los servicios educativos federalizados continúan operando normalmente con la misma estructura de SECH y los servicios estatales operan con la estructura de SE, con la coordinación necesaria.
- ♣ El proceso de integración garantiza plenamente que no se afecte los derechos laborales y sindicales del personal docente y administrativo agremiado a las Secciones VII y XL del SNTE.

La nueva dependencia gubernamental, crea previamente, las siguientes instancias de coordinación educativa:

- ♣ Coordinación Estatal de Planeación Educativa.
- ♣ Coordinación Estatal del PRONAP.
- ♣ Coordinación Estatal de Carrera Magisterial.
- ♣ Coordinación de los programas de Tecnologías Educativas.
- ♣ "Plan Estratégico Rector para la Calidad de la Educación" (PERCÉ), así como diversos programas integrales para mejorar la cobertura y la calidad educativa.
- ♣ Instituto Estatal de Evaluación e Innovación Educativa.

### **1.2.2. Fundamentos normativos de la Integración del Sistema Educativo Estatal**

El Plan de Desarrollo Chiapas 2001-2006, establece como prioridad: "Contar con un sistema educativo integrado que permita ofrecer mayor cobertura y calidad en los servicios, a partir de la optimización de sus recursos, la actualización de las estructuras organizativas..."<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Gobierno de Chiapas (2001). *Plan de Desarrollo Chiapas 2001-2006*.

Plantea como uno de sus principales objetivos: "Mejorar el servicio educativo que ofrece el Estado, a través de un proceso de integración, articulación y coordinación entre las diversas instancias, tipos, niveles y modalidades existentes, que permita evitar la duplicidad de funciones y ofertas educativas y genere oportunidad de acceso a una educación de calidad".

El Programa Nacional de Educación 2001-2006, también contempla como línea de acción: "Promover la reorganización interna de las Secretarías de Educación Estatales, para que mejoren su capacidad de atención a las necesidades educativas de los niños y jóvenes de su Entidad".

Por otra parte, el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2003, en su artículo décimo cuarto transitorio precisa lo siguiente: "El ejecutivo federal, por conducto de la Secretaría de Educación Pública, en concertación con los gobiernos estatales, promoverá el establecimiento de un solo sistema de educación básica en cada entidad federativa".

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, suscrito el 18 de mayo de 1992, establece el compromiso del gobierno federal, los gobiernos estatales y del SNTE, de unirse para extender la cobertura y mejorar la calidad de la educación; proponiéndose para ello, la reorganización del sistema educativo.

Finalmente, la Ley de Educación para el Estado de Chiapas en su Artículo 10 a la letra dice: "La planeación, organización, regulación, coordinación, dirección y evaluación, será a través de un solo sistema educativo integrado, garantizando la cobertura estatal".

Lo antes expuesto, permitirá una mayor comprensión de las funciones de la Dirección de Servicios Regionales y sus Delegaciones, toda vez que el Manual de Organización donde se contempla esta información se conformó después de darse la Integración del Sistema Educativo Estatal.

En el siguiente apartado se enumeran las funciones de la Dirección de Servicios Regionales y sus Delegaciones, pero no se desglosan las funciones que

realiza cada una de las subjefaturas de la oficina central de la Dirección, por lo que más adelante se presenta el organigrama operativo de esta área administrativa, así como las actividades que ahí realizan.

## **2. Situación actual de la Dirección de Servicios Regionales**

Durante el desarrollo de este apartado se abordarán diversos aspectos que permitan conocer el funcionamiento y la operatividad administrativa de la Dirección de Servicios Regionales, desde el contenido de los manuales de Organización y de Procedimientos, hasta la forma en la que cotidianamente el personal que labora en esa área realiza sus funciones.

Esta información permite una visión integral de la forma en que se desarrollan las actividades administrativas que corresponde realizar al personal de la Dirección de Servicios Regionales, en esa medida se tiene una mayor información al respecto, considerando el contenido de los manuales y la forma en que cada uno de los actores que intervienen en el proceso lleva a cabo la actividad que le corresponda.

### **2.1. Objetivo**

El Manual de Organización de la Secretaría de Educación, contempla como objetivo de la Dirección de Servicios Regionales: impulsar la comunicación y coordinación de las Delegaciones Regionales y los demás órganos administrativos de la Secretaría con el fin de promover la eficiencia administrativa institucional, mediante la mejora de los servicios y trámites desconcentrados en las regiones<sup>23</sup>.

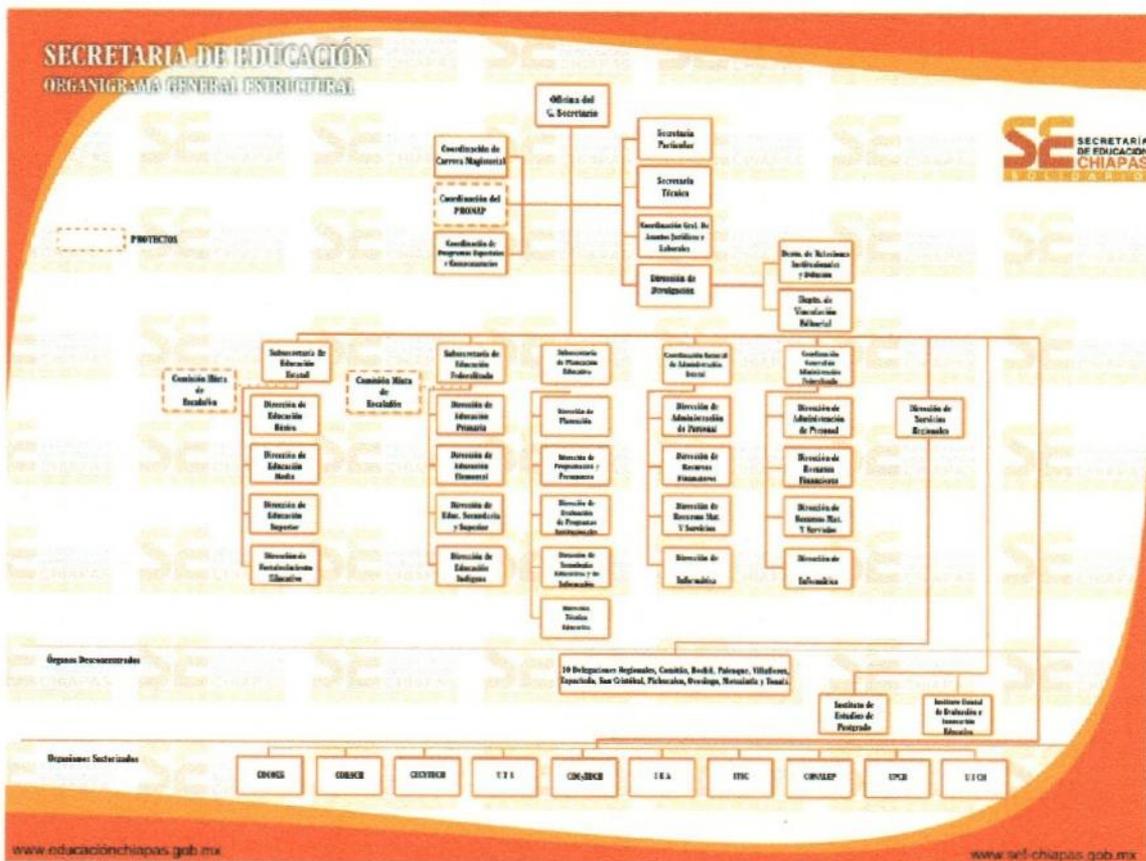
### **2.2. Estructura orgánica**

---

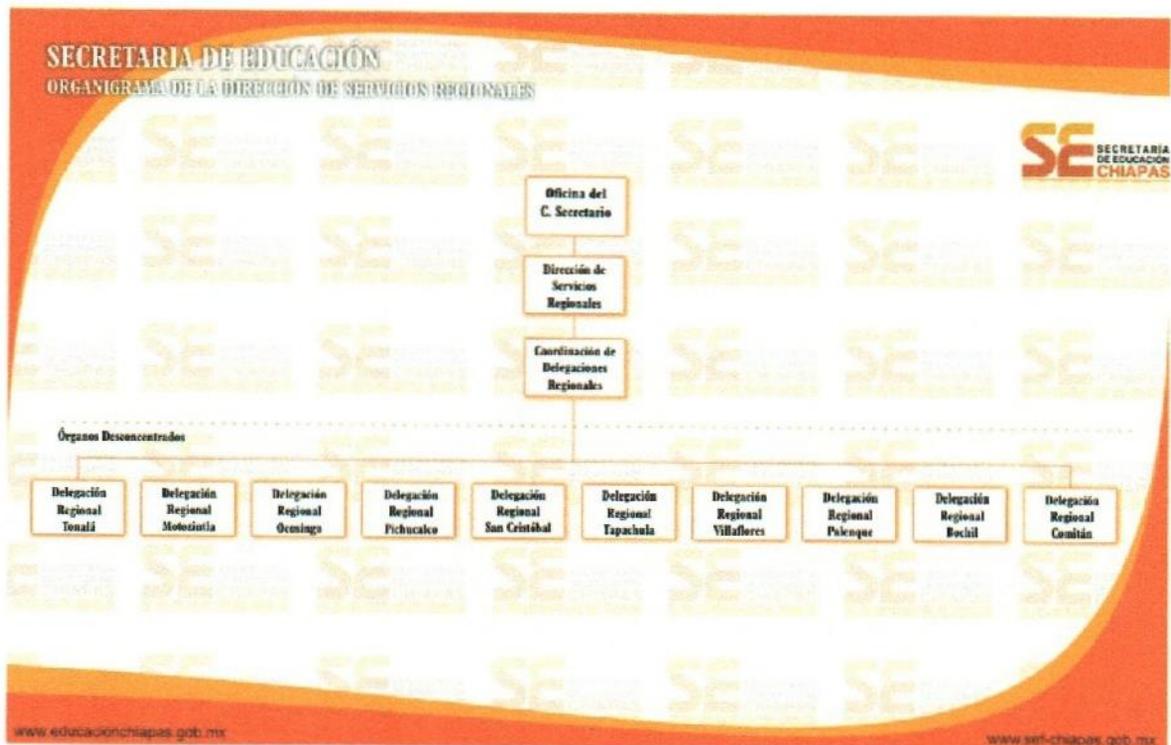
<sup>23</sup> Secretaría de Educación (2006). *Manual de Organización*.

En este apartado se presentan los organigramas referentes a la estructura organizacional de la Secretaría de Educación, el organigrama de la Dirección de Servicios Regionales contenido en el Manual de Organización y el organigrama interno de la Dirección de Servicios Regionales, considerando su operatividad actual.

### Organigrama de la Secretaría de Educación:

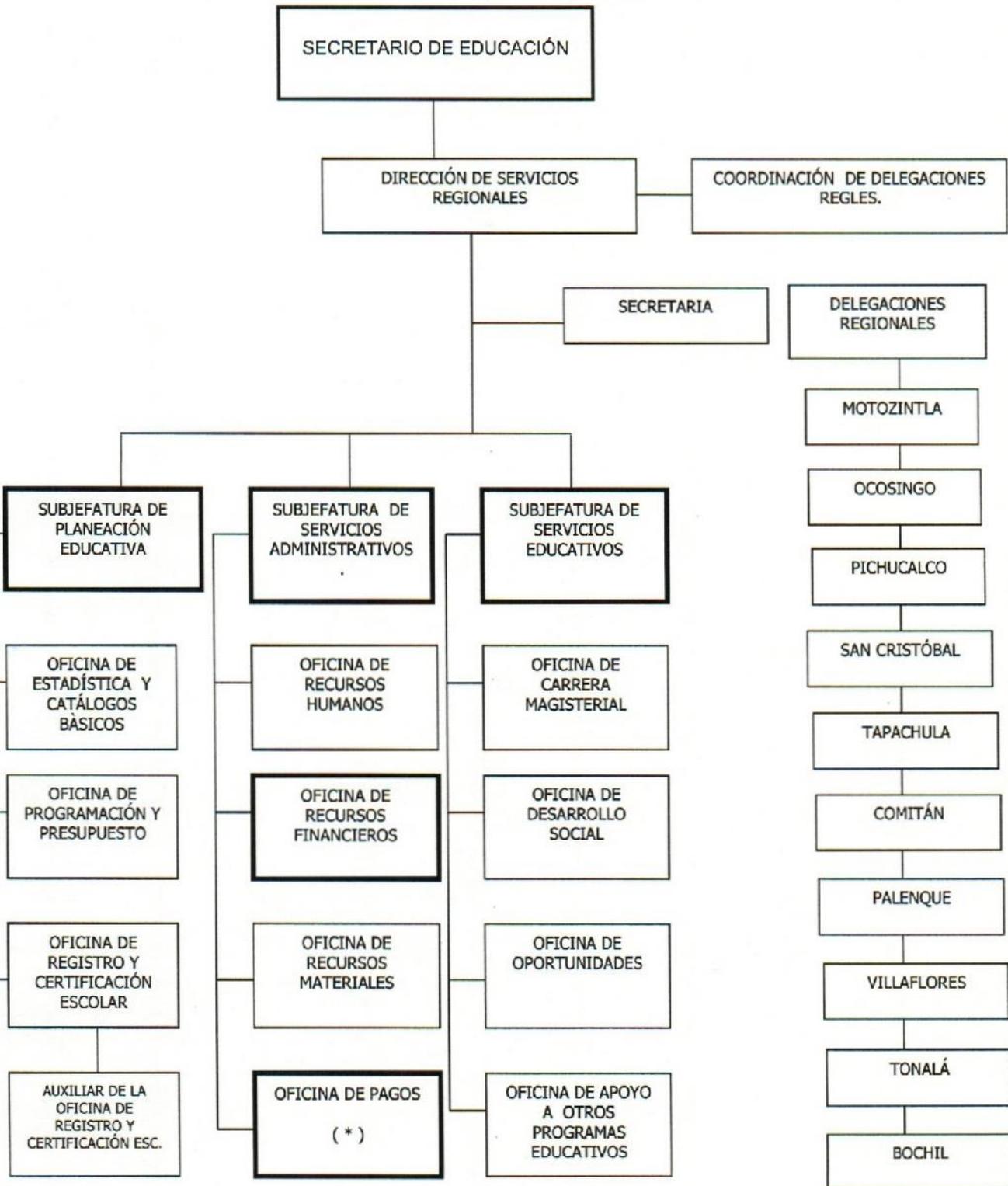


## Estructura organizacional de la Dirección de Servicios Regionales:



Organigrama interno de la Dirección de Servicios Regionales:

## Organigrama de la Dirección de Servicios Regionales



### 2.3. Lineamientos

A continuación se presentan los lineamientos<sup>24</sup> que corresponden a la Dirección de Servicios Regionales, tal y como se plantean desde el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación, de esta manera, se busca exponer una idea clara de las políticas que se contemplan desde los manuales, a continuación se enumeran algunas de éstas:

- ♣ Instruir la observancia estricta de Planeación, Programación, Organización, Control y Evaluación de actividades.
- ♣ Aplicar en forma correcta las disposiciones normativas.
- ♣ Evaluar estrictamente las metas y objetivos.
- ♣ Instruir con estricto apego a la normatividad establecida por el Departamento de Espacios Educativos de la Dirección de Programación y Presupuesto y a los criterios normativos de Microplaneación Regional para la Programación Detallada.
- ♣ Apoyar en las Acciones de Planeación Regional para la Programación Detallada.
- ♣ Instruir la observancia con apego de las disposiciones normativas que regulan las inscripciones y preinscripciones.
- ♣ Instruir el apego estricto a los Lineamientos para la formulación del Anteproyecto del Presupuesto.
- ♣ Instruir observar estrictamente los Procesos de Microplaneación Regional para la Programación Detallada.
- ♣ Proveer oportunamente el pago de becas a los beneficiarios del Programa Regular de Becas en las escuelas de educación primaria y secundaria, de las regiones del Estado.

---

<sup>24</sup> Son normas generales cuyo propósito es orientar la acción, así lo define José Roberto Trejo Longoria, doctor en Teoría de las Organizaciones.

- ♣ Aprovechar las estructuras regionales disponibles fortalecer la coordinación interna con los órganos administrativos involucrados para que las becas del Programa Especial se distribuyan eficientemente a los beneficiarios en las escuelas de las regiones de acuerdo a las necesidades.
- ♣ Proveer de información oportunamente a los docentes de los niveles de Educación Básica para su participación en el Programa de Carrera Magisterial en el ciclo escolar.
- ♣ Difundir las bases y los requisitos que deberán acreditar los docentes que deseen participar en el Programa.
- ♣ Dar a conocer las opciones de las Centros de Aplicación del Factor Preparación Profesional que podrán elegir libremente los docentes que deseen inscribirse.
- ♣ Asegurar a los docentes su inscripción en la etapa correspondiente del programa de carrera Magisterial.
- ♣ Proveer a los profesores inscritos los elementos administrativos y pedagógicos necesarios para apoyar en su preparación para la evaluación del Factor Preparación Profesional.
- ♣ Garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos con profesores que participan en Carrera Magisterial de promover un proceso de participación, transparente, equitativo y confiable.

#### **2.4. Funciones**

Para conocer acerca del área administrativa de la Secretaría de Educación, que se busca intervenir a partir de la construcción de una propuesta que permita la agilización de los procesos administrativos que ahí se realizan, con la visión de brindar un servicio en la atención al público, donde se privilegie la calidad y la satisfacción del usuario en cuestión, se enuncian a continuación las diferentes funciones que conciernen a la Dirección de Servicios Regionales, conforme lo establece el Manual de Organización de la Secretaría de Educación:

- ♣ Dirigir y evaluar el funcionamiento de las delegaciones regionales, de acuerdo a las políticas, normas y lineamientos establecidos
- ♣ Difundir y verificar la aplicación de las normas, políticas, lineamientos y procedimientos establecidos que inciden en el ámbito de su competencia.
- ♣ Establecer mecanismos para supervisar la oportuna distribución de los libros de texto gratuitos, material didáctico y bienes muebles a través de las delegaciones regionales, de acuerdo a la normatividad aplicable, calendarios y procedimientos establecidos.
- ♣ Coadyuvar en la instalación de los servicios de educación básica autorizados, en la jurisdicción de las delegaciones regionales.
- ♣ Coadyuvar, en el ámbito de su competencia, en la difusión y desarrollo de programas y acciones para impulsar la calidad, equidad y pertinencia de la educación.
- ♣ Acordar con las direcciones correspondientes de la Subsecretaría de Planeación Educativa, las acciones desconcentradas en materia de planeación, registro y certificación escolar, programación, estadística y evaluación; vigilando que se apliquen los criterios normativos en su operación, en cada una de las delegaciones regionales.
- ♣ Impulsar, en coordinación con las instancias que correspondan, políticas y programas de servicios regionales que fomenten la participación social en la educación y la vinculación de las escuelas con sus comunidades.
- ♣ Supervisar la eficiencia de los servicios que brindan las delegaciones regionales.
- ♣ Fomentar, en coordinación con los órganos administrativos correspondientes, la desconcentración administrativa.

- ♣ Establecer los mecanismos de coordinación, comunicación y vinculación necesarios entre las delegaciones regionales con los demás órganos administrativos de la Secretaría.
- ♣ Establecer conjuntamente con las direcciones competentes la participación de las delegaciones regionales, en lo que se refiere a la entrega de mobiliario y equipos a las escuelas.
- ♣ Establecer conjuntamente con las direcciones competentes mecanismos de coordinación para que se realice la recepción, entrega y distribución de nóminas y cheques, para el pago al personal adscrito en los centros de trabajo de la jurisdicción de las delegaciones regionales.
- ♣ Acordar con las direcciones competentes, los calendarios para requisitar la documentación, referente a los trámites de personal, que se realizan en las delegaciones regionales, conforme a los lineamientos establecidos.
- ♣ Establecer de manera conjunta con las direcciones responsables de los tipos y niveles educativos, las acciones en las que deban participar las delegaciones regionales en la prestación de los servicios y su forma de operar, garantizando siempre el apego a la normatividad.
- ♣ Gestionar, en el marco de un modelo de calidad que promueva la mejora continua en los órganos administrativos que conforman la Dirección, cursos, programas de capacitación y desarrollo para el personal de la Dirección, Coordinación y delegaciones regionales, con el propósito de elevar la eficiencia en la prestación de los servicios que proporcionan, desarrollar e implementar un modelo de calidad que promueva la mejora continua en la Dirección y Delegaciones.
- ♣ Concertar con la Coordinación de Carrera Magisterial y la Coordinación de Programas Especiales y Compensatorios, las acciones a realizar por las delegaciones regionales.

- ♣ Promover y verificar la unificación de criterios de operación, resolución de problemas y evaluación de los logros de los objetivos de las delegaciones regionales.
- ♣ Coordinar la elaboración del Programa Anual de Trabajo y del Anteproyecto Anual de Presupuesto de Egresos de la Dirección, de acuerdo a los lineamientos establecidos y las indicaciones del Secretario, en el ámbito de su competencia.
- ♣ Difundir y verificar el debido cumplimiento de las normas, lineamientos y procedimientos en materia de planeación y administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de prestación de servicios establecidos por el órgano administrativo correspondiente.
- ♣ Integrar las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para el desarrollo de las actividades de la Dirección a su cargo, así como someterlas a consideración del C. Secretario, o en su caso, del C. Subsecretario de Educación Federalizada.
- ♣ Vigilar el cumplimiento de las normas, lineamientos y procedimientos establecidos para la distribución del pago de remuneraciones al personal.
- ♣ Informar al órgano administrativo correspondiente, sobre las incidencias del personal a su cargo, para los efectos correspondientes.
- ♣ Revisar y presentar al C. Secretario, o en su caso, del C. Subsecretario de Educación Federalizada, las propuestas de altas, bajas y cambios de situación laboral del personal adscrito a esta Dirección.
- ♣ Autorizar los permisos económicos solicitados por el personal asignado a la Dirección a su cargo.
- ♣ Vigilar el cumplimiento de las normas, lineamientos y procedimientos establecidos por los órganos administrativos competentes para el registro y control presupuestal.

- ♣ Revisar y turnar al órgano administrativo correspondiente los inventarios anuales de los bienes asignados a la Dirección, conforme a la normatividad establecida.
- ♣ Informar al C. Secretario de las actividades que realizadas.

## **2.5. Procedimientos**

En este apartado se explica el desarrollo del proceso de reclamos de pago del personal, el cual se elige para que a través de un diagrama de flujo se conozca cada una de las fases que lo comprende, a fin de identificar las inconsistencias y a partir de los datos obtenidos se genere una propuesta para la realización del trámite, suprimiendo el o los procedimientos que propicien la demora del trámite.

La finalidad es presentar un nuevo modelo para efectuar el trámite, mismo que logre brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Por lo que, a continuación se hace un esbozo del procedimiento que sigue el trámite en cada una de sus etapas, desde su inicio hasta su conclusión, a partir de lo real.

El trámite inicia en las diferentes oficinas que ocupan las 10 Delegaciones de Servicios Regionales en las diversas regiones de la entidad; ahí los usuarios, en este caso docentes, administrativos y directivos acuden a las oficinas de la Delegación Regional de su zona, con el propósito de realizar el trámite de reclamo de pago. Se le informa de los requisitos; de no cubrir con éstos, el usuario retorna a su centro de trabajo en busca de la documentación requerida.

A su regreso a la oficina de la Delegación, el usuario regresa con los documentos para hacer el trámite respectivo; sin embargo, en todo momento la realización del trámite depende del compromiso y responsabilidad de los trabajadores para llevar a cabo los procedimientos administrativos y de las diferentes etapas que comprende el desarrollo del proceso; por lo que, en ocasiones el trámite tiene una duración hasta de dos años. Cuando se expide el

cheque como producto del reclamo de pago efectuado por el trabajador, éste no regresa en tiempo para cobrarlo, ya que al no obtener una respuesta inmediata se olvidan o bien para entonces participaron en la cadena de cambios y ascensos, y se cambiaron de adscripción y en la mayoría de los casos hasta de región, lo que hace más difícil localizarlos para comunicarles que finalmente su pago ha sido liberado.

Al no ser entregado el cheque al trabajador un tiempo determinado, se procede a la cancelación del mismo, y en caso de que el usuario regrese nuevamente a preguntar por su trámite y el cheque ya fue cancelado, se procede a iniciar otra vez la realización del trámite.

## **2.6. Objetivo y Funciones de la Coordinación de Servicios Regionales**

El objetivo de la Coordinación de Servicios Regionales es promover la eficiencia administrativa y la calidad educativa mediante la prestación de servicios administrativos y de apoyo a la educación, eficientes y oportunos al personal directivo, docente, padres de familia y alumnos en las regiones.

A continuación se mencionan sus funciones correspondientes:

- ♣ Planear, programar, organizar, controlar y evaluar las actividades de las delegaciones regionales, de acuerdo a las instrucciones del Director de Servicios Regionales.
- ♣ Difundir las políticas, normas, lineamientos y procedimientos establecidos que inciden en las actividades de las delegaciones regionales.
- ♣ Supervisar el funcionamiento de las delegaciones regionales, constatando que en su operación se apeguen a las normas y políticas establecidas.
- ♣ Verificar que la recepción y distribución de los libros de texto gratuitos, materiales didácticos, mobiliario y equipo a las escuelas, que realizan las

delegaciones regionales, se apeguen a las normas, lineamientos, calendarios y procedimientos establecidos.

- ♣ Supervisar que se brinde el apoyo necesario de las delegaciones regionales para la instalación de los servicios de educación básica autorizados dentro de la jurisdicción correspondiente.
- ♣ Supervisar, en el ámbito de su competencia, el apoyo para la difusión y desarrollo de programas y acciones encaminadas a impulsar la calidad, equidad y pertinencia de la educación.
- ♣ Coordinar las acciones y programas de preinscripción conforme al calendario escolar en el ámbito de las delegaciones regionales.
- ♣ Verificar que las actividades desconcentradas a las delegaciones regionales en lo relativo a programación, estadística, planeación, evaluación, registro y certificación escolar, se realicen conforme a las normas, lineamientos y al calendario establecidos
- ♣ Verificar que la recepción y entrega de cheques y nóminas para el pago del personal adscrito en los centros de trabajo de la jurisdicción de las delegaciones regionales, se realice conforme a los lineamientos y acuerdos establecidos por órganos administrativos competentes.
- ♣ Supervisar el apoyo que se brinda en la operación de las acciones de Carrera Magisterial y de los programas especiales y compensatorios.
- ♣ Impulsar, en el ámbito de su competencia, la integración y funcionamiento de los consejos de participación social en la educación y las asociaciones de padres de familia en los planteles.
- ♣ Captar la información relativa a la problemática de las regiones, hacerla del conocimiento del Director, proponer alternativas de solución y transmitir indicaciones a los delegados regionales, para su atención.

- ♣ Determinar las necesidades de capacitación del personal de las delegaciones regionales y, proponer al Director de Servicios Regionales los cursos de capacitación y desarrollo personal que promuevan la mejora continua y la eficiencia en la prestación de los servicios que se proporcionan.
- ♣ Programar reuniones de información, capacitación y de coordinación con los responsables de las delegaciones regionales, para difundir y unificar criterios de operación, evaluar el logro de objetivos y de manera colegiada proponer alternativas de solución a los problemas que se generan en el desempeño de sus funciones.
- ♣ Difundir los medios establecidos para la presentación de quejas y sugerencias sobre los servicios que proporcionan las delegaciones regionales.
- ♣ Integrar y poner a consideración del Director el Programa Anual de Trabajo y del Anteproyecto Anual de Presupuesto de Egresos de la Dirección, de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- ♣ Difundir y verificar el debido cumplimiento de las normas, lineamientos y procedimientos en materia de planeación y administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de prestación de servicios establecidos por el órgano administrativo correspondiente.
- ♣ Integrar y poner a consideración del Director las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para el desarrollo de las actividades de la Dirección.
- ♣ Vigilar el cumplimiento de las normas, lineamientos y procedimientos establecidos para la distribución del pago de remuneraciones al personal.
- ♣ Informar al Director sobre las incidencias del personal a su cargo.

- ♣ Revisar y presentar al Director las propuestas de altas, bajas y cambios de situación laboral del personal adscrito a esta Dirección.
- ♣ Revisar y poner a consideración del Director la solicitud de permisos económicos presentada por el personal asignado a la Dirección.
- ♣ Vigilar el cumplimiento de las normas, lineamientos y procedimientos establecidos por los órganos administrativos competentes para el registro y control presupuestal.
- ♣ Revisar e integrar los inventarios anuales de los bienes asignados a la Dirección, conforme a la normatividad establecida.
- ♣ Informar al Director de Servicios Regionales de las actividades realizadas.

## **2.7. Objetivo y Funciones de las Delegaciones Regionales**

Después de citar las funciones que conciernen a la Dirección de Servicios Regionales, es importante mencionar el objetivo así como las funciones de las Delegaciones Regionales.

El objetivo es brindar oportuna y eficazmente servicios y trámites desconcentrados a personal directivo, docente, padres de familia, alumnos y escuelas en las regiones, promover la participación social en la educación y la vinculación de las escuelas con sus comunidades, así como coadyuvar en el incremento de la eficiencia de la gestión administrativa institucional.

Y, sus funciones:

- ♣ Planear, programar, organizar, operar, supervisar y evaluar las actividades encomendadas a la Delegación Regional a su cargo, de acuerdo a las instrucciones del Director y Coordinador de Servicios

Regionales y con base en los lineamientos, políticas y criterios establecidos.

- ♣ Supervisar que la prestación de los servicios y las actividades de la Delegación Regional a su cargo, se apeguen a las disposiciones legales, normas, lineamientos y procedimientos establecidos.
- ♣ Difundir las normas, políticas, lineamientos y procedimientos que inciden en el ámbito de competencia de la Delegación Regional a su cargo.
- ♣ Coordinar y supervisar, dentro del ámbito de su competencia, la recepción y distribución de los libros de texto gratuitos, materiales didácticos, mobiliario y equipo a las escuelas, de acuerdo a las normas, lineamientos, calendarios y procedimientos establecidos.
- ♣ Coordinar con las instancias correspondientes en la instalación de los servicios de educación básica autorizados.
- ♣ Coordinar acciones con las instituciones y órganos administrativos involucrados para la detección y atención de necesidades de carácter educativo que se generan en las localidades de la región.
- ♣ Coadyuvar, dentro del ámbito de su competencia, en la difusión y desarrollo de programas y acciones encaminadas a impulsar la calidad, equidad y pertinencia de la educación.
- ♣ Difundir en la región, los servicios y actividades de las Secretarías, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección de Divulgación.
- ♣ Coordinar y supervisar, dentro del ámbito de su competencia, las acciones y programas de preinscripción contemplados en el calendario escolar.
- ♣ Coadyuvar y supervisar que los procesos de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios, se realicen de acuerdo

con las normas establecidas por los órganos administrativos competentes.

- ♣ Vigilar que el envío de documentación para tramitar certificados, duplicados y la legalización de constancias de estudios, se realice a través de la Coordinación de Delegaciones Regionales, la información necesaria para remitirla a las instancias competentes.
- ♣ Coadyuvar y supervisar, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos, la distribución, recepción y captura de la información estadística de inicio y fin de cursos, de los diferentes niveles educativos que existan en su jurisdicción, y remitirla a la Coordinación de Delegaciones Regionales de la Dirección de Servicios Regionales.
- ♣ Coordinar la realización de los estudios de factibilidad, correspondientes a las acciones de planeación regional.
- ♣ Coadyuvar, dentro del ámbito de su competencia, en la identificación de población escolar que no está inscrita en la escuela y su incorporación al sistema educativo.
- ♣ Coadyuvar, en el ámbito de su competencia, en la integración y funcionamiento de los consejos de participación social en la educación y las asociaciones de padres de familia en los planteles.
- ♣ Identificar la problemática de la región a su cargo, informar de la misma al Coordinador de Servicios Regionales y proponer alternativas de solución.
- ♣ Supervisar, dentro del ámbito de su competencia y de acuerdo a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos, el registro del personal habilitado, el mecanismo de distribución y pago de los cheques del personal de cada uno de los centros de trabajo de la región a su cargo, la conciliación de las nominas y la cancelación física de los

cheques no reclamados para su envío al Departamento correspondiente, en tiempo y forma.

- ♣ Recibir, revisar y, en su caso, validar, la información de los centros de trabajo beneficiados o bien los propuestos a ser beneficiados por los diferentes programas compensatorios, con base en las normas, lineamientos y procedimientos establecidos, y remitirlo a la Dirección de Servicios Regionales.
- ♣ Participar en reuniones interinstitucionales a efecto de planear y organizar acciones que coadyuven al desarrollo rural sustentable en las localidades de los municipios de la región a su cargo.
- ♣ Celebrar reuniones de trabajo con el personal de la Delegación Regional a su cargo y las demás delegaciones regionales en el Estado, a fin de intercambiar información para incrementar la eficiencia de los servicios y actividades a su cargo.
- ♣ Proponer al Director de Servicios Regionales, por conducto del Coordinador de Delegaciones Regionales, cursos de capacitación y superación profesional para el personal a su cargo.
- ♣ Elaborar el Programa Anual de Trabajo y el Anteproyecto Anual de Presupuesto de Egresos de la Dirección.
- ♣ Difundir y aplicar las normas, lineamientos y procedimientos que para la planeación y administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de prestación de servicios, emitan las autoridades competentes.
- ♣ Prever las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para el desarrollo de las actividades de la Delegación Regional a su cargo, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos.

- ✦ Supervisar, dentro del ámbito de su competencia y de acuerdo a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos, la aplicación de los mecanismos de distribución y pago de los cheques al personal.
- ✦ Informar al órgano competente, previa autorización del Director de Servicios Regionales, sobre las incidencias del personal a su cargo, para los efectos correspondientes.
- ✦ Registrar y encauzar al órgano competente, las solicitudes de cambio de adscripción que le presente el personal a su cargo.
- ✦ Supervisar la aplicación de la normatividad en los movimientos de personal que se efectúen para su trámite ante el órgano administrativo correspondiente.
- ✦ Vigilar que los sistemas de registro de la contabilidad y control presupuestal, se mantengan actualizados, de acuerdo a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos por los órganos administrativos competentes.
- ✦ Tramitar, previa autorización del Director de Servicios Regionales, las adecuaciones presupuestales ante el órgano administrativo correspondiente para el mejor aprovechamiento de los recursos asignados.
- ✦ Revisar y turnar al órgano administrativo correspondiente los inventarios anuales de los bienes asignados a esta Delegación, conforme a la normatividad establecida.
- ✦ Mantener informado al Director de Servicios Regionales, por conducto del Coordinador de Delegaciones Regionales, acerca del desarrollo de las actividades que se efectúan en su jurisdicción.
- ✦ Informar al Coordinador de Delegaciones Regionales y Director de Servicios Regionales de las actividades realizadas.

### **3. Servicios y Trámites que inician en las Delegaciones Regionales**

En este apartado se retoma parte del trabajo realizado por la empresa "Valora Consultoría, S.C", un listado de los trámites y servicios administrativos que se realizan en apoyo a la estructura federalizada, ya que la estructura administrativa estatal a la fecha continúa trabajando de manera separada, a través de sus coordinaciones estatales de Educación Básica, ubicadas en algunas regiones del estado.

1. Cambio de centro de trabajo del personal docente y administrativo.
2. Incidencias del personal adscrito a los centros de trabajo.
3. Reporte de inasistencias del personal administrativo y docente.
4. Recepción, integración, validación y conciliación de nómina.
5. Recepción y distribución de cheques para el pago de remuneraciones al personal.
6. Recepción y envío de cheques cancelados.
7. Solicitudes de reclamos de pagos del personal.
8. Depósito por pagos en demasía de los trabajadores.
9. Convocatoria FORTE.
10. Crédito escalafonario para personal docente, de apoyo y asistencia a la educación.
11. Trámite de la ayuda para gastos escolares.
12. Convocatoria y pago de estímulos docentes y administrativos.
13. Apoyo de adquisición de lentes para el personal de apoyo y asistencia a la educación.
14. Expedición de credencial institucional.
15. Entrega de formatos SAR / Bancomer al personal habilitado de educación básica.
16. Recepción, resguardo y distribución de libros de texto, material didáctico de educación básica.

- 17.Recepción, resguardo y distribución de paquetes de útiles escolares del PAREIB.
- 18.Recepción, resguardo y distribución de libros y materiales para las bibliotecas escolares.
- 19.Recepción, resguardo y distribución de documentación informativa, materiales, mobiliario y equipo destinado a los centros de trabajo.
- 20.Revisión y actualización de los inventarios de los planteles escolares.
- 21.Apoyo en las actividades para el levantamiento físico del inventario, así como captura, validación y emisión de los reportes necesarios para su envío a oficinas centrales.
- 22.Apoyo en la realización de foros y eventos diversos relacionados con los programas y acciones de la Secretaría.
- 23.Comprobación de fletes y maniobras ara la distribución de libros de texto y material didáctico de educación básica.
- 24.Reintegro de retenciones del 1.5% de impuesto por concepto de fletes maniobras.
- 25.Exoneración y subsidio del pago por consumo de agua potable y energía eléctrica de los centros de trabajo.
- 26.Pago de becarios promotores y bachilleres del Proyecto Alternativas para la Educación Preescolar y remisión de los documentos comprobatorios.
- 27.Recepción, revisión y tramitación de la documentación correspondiente a los ingresos y egresos propios de las escuelas secundarias.

A continuación el listado de procesos de planeación que se realizan en apoyo a la estructura federaliza:

1. Actualización de Catálogo de Centros de Trabajo autorizados en la Programación Detallada.

2. Recepción, distribución y revisión de los formatos 911 para el levantamiento estadístico de inicio y fin de curso.
3. Captura, verificación y remisión de la información estadística de inicio y fin de curso registrada en los formatos 911.
4. Captura, revisión y trámite de movimientos que se presenten con respecto a las modificaciones en los catálogos básicos y al sistema de inmuebles.
5. Distribución de calendarios escolares.
6. Validación y gestión de movimientos de alta al catálogo de Centros de Trabajo con base en los resultados de la Programación Detallada.
7. Recepción, distribución, validación y remisión de cédulas de infraestructura de los centros de trabajo.
8. Elaboración y validación de estudios de factibilidad para la creación de servicios educativos.
9. Participación en el proceso de preinscripción para la integración de la Programación Detallada.
10. Verificación de la instalación de servicios educativos autorizados en la Programación Detallada.
11. Verificación de la distribución y entrega de mobiliario escolar del Programa Regular.
12. Recepción y remisión de necesidades de construcción, impermeabilización, reparación y mantenimiento de centros de trabajo, así como mobiliario escolar.
13. Recepción, distribución y revisión de los formatos para la preinscripción, inscripción e incorporación de alumnos.
14. Captura, verificación y remisión de la información para preinscripción, inscripción e incorporación de alumnos.
15. Recepción y distribución de las boletas de evaluación.

16. Captura de datos necesarios para la promoción de los alumnos (registro de aprobados en el grado escolar inmediato superior y reprobados en el mismo grado).
17. Recepción, distribución y comprobación de certificados de estudios.
18. Solicitud de entrega de certificados de terminación de estudios.
19. Actualización de bases de datos de alumnos (altas, bajas, cambios de alumnos).
20. Reimpresión de los formatos oficiales de promoción y certificación para corrección de datos.
21. Recepción, revisión y remisión de la documentación correspondiente de exámenes extraordinarios de regularización, formatos de regularización.
22. Distribución de documentos informativos y manuales de normas para la inscripción, reinscripción, acreditación, regularización y certificación de estudios.

Como parte de las actividades en apoyo a los servicios educativos de origen federal, que conforme a lo establecido en la normatividad de la institución, se realizan en las Delegaciones se enlistan las siguientes:

1. Apoyo a la capacitación en los procedimientos de inscripción, certificación y permanencia de los becarios en el Programa Oportunidades.
2. Distribución, recepción y remisión de la documentación relativa a los diferentes centros educativos beneficiados por el Programa Oportunidades.
3. Apoyo al seguimiento del Programa Oportunidades y reporte de incidencias e incongruencias encontradas en los centros de trabajo.
4. Recepción, distribución y remisión de documentos correspondientes a las cédulas de inscripción y promoción, en sus diferentes momentos y etapas del Programa.
5. Difusión del cronograma de actividades del Programa.

6. Difusión de las convocatorias y catálogo de centros de aplicación para la inscripción y reinscripción de docentes al Programa.
7. Difusión de la información correspondiente a las evaluaciones relativa a los diferentes momentos del Programa.
8. Distribución de formatos, lineamientos y temarios para la aplicación de los instrumentos de evaluación correspondientes a los diferentes momentos del Programa.
9. Apoyo en la capacitación para la integración e instalación de los órganos de evaluación.
10. Apoyo logístico en la aplicación de los instrumentos de evaluación del Programa.
11. Recepción y remisión de documentos relativos a las evaluaciones correspondientes a los diferentes momentos del Programa.
12. Recepción y remisión de solicitudes para la corrección de la información contenida en los formatos CIPE.
13. Control y seguimiento en la elaboración de padrones de Carrera Magisterial.
14. Apoyo en la coordinación del Programa de Desayunos Escolares con autoridades municipales.
15. Distribución de catálogos y documentación correspondiente de las escuelas beneficiadas por el Programa de Desayunos Escolares.
16. Apoyo en el seguimiento de la operación del Programa de Desayunos Escolares (verificación de la entrega correcta y oportuna de los insumos a los centros educativos).
17. Actualización del padrón de escuelas y número de alumnos beneficiados por el Programa de Desayunos Escolares.
18. Análisis y remisión de necesidades de desayunos escolares en centros de trabajo.

- 19.Recepción, distribución, comprobación y remisión de la documentación relativa a la entrega de materiales didácticos del Programa para Abatir el Rezago en la Educación Inicial y Básica (PAREIB)
- 20.Control y seguimiento a la distribución de los libros de texto gratuitos, materiales didácticos, mobiliario y equipo a las escuelas.
21. Control y seguimiento a la distribución de libros y materiales educativos a las bibliotecas escolares.
- 22.Difusión de las actividades del Programa que tiene como objetivo apoyar en la transportación de los niños de la escuela.
- 23.Difusión de las actividades de capacitación sobre prevención de delito, protección civil y emergencia escolar.
- 24.Apoyo en la promoción y desarrollo de programas y actividades socioculturales deportivas.

Después exponer el listado correspondiente a los diversos servicios y trámites administrativos que se brindan en las Delegaciones Regionales, es importante señalar, que no todas las Delegaciones prestan estos servicios, debido a la falta de personal e infraestructura necesaria.

### **3.1. Los procesos que se originan en las Delegaciones**

Desde las oficinas de las Delegaciones Regionales dependientes de la Dirección de Servicios Regionales, se originan diversos trámites administrativos, tal y como en el apartado anterior se expusieron; sin embargo, para efectos de la realización del presente trabajo se concentra la atención en el proceso de solicitud de reclamos de pagos del personal, dada la importancia y frecuencia con la que se solicita este trámite, mismo que debido a la demora con que se efectúa, es motivo de ausentismo de administrativos, docentes y directivos de sus centros de trabajo.

Por ello, es importante iniciar un cambio paulatino en las fases que conforman el proceso para el desarrollo y conclusión del trámite en mención.

Es importante señalar que hay diferentes tipos del trámite administrativo de solicitud de reclamo de pagos del personal; es decir, dependiendo de las necesidades del servicio que demanda el usuario.

## **Capítulo IV**

### **Instrumentación metodológica**

## **1. De la construcción del objeto de estudio**

En el presente apartado se abordará lo relativo a las diferentes actividades realizadas para la construcción de la propuesta de *Mejora de la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas*.

La perspectiva metodológica utilizada para este trabajo se ubica en el enfoque cualitativo. El análisis documental es la base para la reconstrucción y la interpretación a partir de los fundamentos normativos de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas, comparado con lo real. El método de investigación cualitativa adoptado es el análisis de contenido y del discurso relativo al contenido de los manuales de organización, procedimientos y reglamento interior de la citada dependencia gubernamental.

De igual forma, la técnica aplicada para la recopilación de datos es la entrevista, mediante la cual se logra conocer el funcionamiento real del área administrativa que se busca intervenir a partir de la propuesta de gestión que deriva del presente trabajo de investigación.

El diseño de instrumentos para el acopio de información se realiza luego de observar durante varios meses la operatividad de la Dirección de Servicios Regionales.

Para conocer a detalle del funcionamiento se recurre a utilizar una técnica administrativa denominada análisis del proceso, misma que permite obtener un amplio conocimiento de cómo se realiza el trámite administrativo que se utiliza como muestra para construir la propuesta de gestión. El análisis del proceso es un recurso que se adopta de la ingeniería, y que para efectos administrativos se le denomina reingeniería de negocios, siendo éste un instrumento que coadyuva en la toma de decisiones para alcanzar calidad y competitividad en la prestación de servicios.

En este caso, se desarrolló el análisis del proceso de reclamos de pago del personal, ya que éste es uno de los que tiene mayor demanda por los usuarios,

entre los diferentes trámites que se realizan en la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación.

### **1.1. Documental**

Para la realización del presente trabajo se lleva a cabo una búsqueda de material bibliográfico a fin de indagar en relación a los proyectos de investigación que se han elaborado a la fecha sobre este tema.

Por lo que después de un recorrido por las diferentes bibliotecas públicas se constata que en relación al concepto de gestión no hay material bibliográfico suficiente, no obstante, a partir de la lectura acerca de este término y del análisis de los mismos, vinculando los escasos aportes teóricos encontrados con la realidad que se vive a diario en el seno de la administración de la educación, la tesista logra realizar algunas afirmaciones con el apoyo del director de la tesis, con lo que se intenta dar una aproximación a la definición relativa a los conceptos de gestión, gestión educativa y gestión de la educación.

Asimismo, se efectúa la indagación a través de material bibliográfico en relación a los términos de calidad, eficiencia, eficacia, reingeniería, diagrama de flujo, entre otros que se abordan durante el desarrollo del contenido de la tesis.

De esta manera, para estar en condiciones de generar una propuesta que permita el logro de mejora en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación, se revisa, analiza e interpreta la información contenida en los Manuales normativos de dicha dependencia gubernamental.

Una vez efectuado el análisis de la información, se procede a seleccionar uno de los trámites administrativos que se realizan en la Dirección de Servicios Regionales, considerando principalmente, aquel de mayor demanda; por lo que, se determina realizar el análisis del proceso denominado reclamos de pago del personal. Enseguida, se inicia la indagación relativa a cada una de las fases que corresponden al proceso que se elige para analizar.

El resultado del análisis del proceso permite construir la propuesta de mejora de la gestión, posteriormente se crea una nueva forma para la realización del trámite, simplificando algunas de las fases que en la actualidad se llevan a cabo para el desarrollo del mismo, con el objeto de utilizarlo como una muestra de lo que se puede hacer con el resto de los trámites, logrando con ello, la agilización de los mismos.

### **1.2. Entrevistas**

En el desarrollo de este trabajo son fundamentales las entrevistas realizadas al personal que labora en la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de Las Casas, donde el titular en turno, brinda las facilidades necesarias para llevar a cabo las entrevistas.

Para ello, se convoca a una reunión con los trabajadores que intervienen durante el desarrollo del proceso de reclamos de pago del personal, desde que inicia el trámite hasta que concluye.

De la misma manera, se logra concertar y concretar las entrevistas con el personal que se encarga de la realización del trámite en la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales, donde el director en turno, otorga el apoyo necesario para obtener información para el desarrollo del presente trabajo, así como en la Dirección de Administración de Personal e Informática para conocer a detalle el proceso que sigue el trámite, y con ello, detectar las inconsistencias que permitan concretar una propuesta que logre la eficiencia y eficacia de los mismos.

### **1.3. Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener cierto resultado, esto puede ser un producto o servicio o bien ambos.

En la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento (Álvarez, 2006).

Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- ♣ Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- ♣ Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- ♣ Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- ♣ Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- ♣ Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- ♣ Diseñar nuevos procesos.
- ♣ Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- ♣ Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- ♣ Hacer presentaciones directivas.

Los diagramas de flujo se representan gráficamente con una simbología básica, sin embargo, en el caso en particular de este trabajo no se utiliza la simbología. A continuación se presenta en bloques el diagrama de flujo<sup>25</sup>:

---

<sup>25</sup> El diagrama de flujo completo se puede consultar en el capítulo V.

## Bloque No. 1

**DOCENTES, ADMINISTRATIVOS, DIRECTIVOS**

Arribo a la oficina de la Delegación de SCLC

Se va a recabar los documentos requeridos.  
Regresa con la documentación requerida.



### Bloque No. 3

DIRECCIÓN DE PERSONAL		
DEPARTAMENTO DE PAGOS	DEPARTAMENTO DE CONCILIACIÓN DEL PAGO	DIRECTOR
	Quando se trata de robo o extravío	validación, autorización para realizar el trámite

## Bloque No. 4

DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	
SECRETARÍA	DIRECTOR
Recibe documentación	Revisa documentos y determina a donde turnarlos.
Turna documentación al Departamento correspondiente	

## **2. Planteamiento del problema de estudio**

Desde la cotidianidad laboral de la tesista, surge el interés por elaborar este trabajo, considerando que parte de los requerimientos del Programa de Maestría, contemplan que el (a) maestrante elabore un proyecto de gestión –en el caso de los alumnos de la Especialidad en Administración de la Educación- que pueda implementarse en su campo laboral.

Es usual observar diariamente en los pasillos de las instalaciones de la Subsecretaría de Educación Federalizada, donde se ubica la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales, a personal administrativo, docente y directivo de los centros escolares de las diferentes regiones de la entidad, con el propósito de realizar trámites administrativos, la mayoría de ellos relativos a pago de salarios o bien el reclamo de pagos extemporáneos, pero todos concernientes a la economía salarial de los trabajadores.

En tanto, las escuelas donde labora el personal administrativo, docente y directivo que acude a las oficinas centrales de la Secretaría de Educación para la realización de trámites administrativos, quedan sin personal que brinde el servicio educativo, lo que implica uno o dos días sin clases para los alumnos y qué ocurre en aquellos casos en donde la persona que se traslada a Tuxtla Gutiérrez a efectuar algún trámite labora en una escuela multigrado. De ahí la importancia de simplificar la administración, y de fortalecer las Delegaciones Regionales para descentralizar las funciones administrativas, evitando con ello, el frecuente traslado de los usuarios a las oficinas centrales en Tuxtla Gutiérrez.

A partir del interés particular y con base en el trabajo de campo realizado, se logra constatar que los procesos administrativos que se realizan en la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado, no cuentan con un control de calidad, generándose interrupciones durante el desarrollo de los mismos.

La escasa eficiencia en la prestación de los servicios afecta a los usuarios, por lo que esta situación propicia el traslado injustificado de los administrativos,

docentes y directivos de las escuelas de Educación Básica del subsistema federalizado de las diferentes regiones de la entidad, a las oficinas centrales que se ubican en Tuxtla Gutiérrez.

De ahí el interés por construir una propuesta de gestión que coadyuve en la mejora de los procesos administrativos que se realizan en la Dirección de Servicios Regionales, siendo que a través de sus 10 Delegaciones de Servicios Regionales recibe cotidianamente documentación para efectuar trámites administrativos que aluden al sector educativo.

## **2.1. La revisión teórica administrativa**

Para la integración de la propuesta de gestión se hace una revisión teórica de los conceptos de: gestión, administración pública, calidad, normas ISO.

Dentro de la revisión bibliográfica que se realiza en relación a los conceptos de la administración, se considera el concepto de calidad desde su origen hasta cómo llega a formar parte de los conceptos que recurrentemente son considerados en el campo educativo.

Asimismo, el análisis de las diversas técnicas de administración, para elegir la pertinente, en este caso, la reingeniería de negocios.

### **2.1.1. La reingeniería de procesos**

La reingeniería es una técnica de administración cuyos orígenes emanan de la ingeniería, no obstante, se utiliza como una herramienta que permite analizar procesos de administración.

A partir del análisis que se realiza permite a quien utiliza esta técnica administrativa, hacer un planteamiento de mejora de uno o varios procesos.

La reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, sin embargo, no se basa necesariamente en la implantación de un nuevo sistema de tecnología de información (Morris, 1995).

De ahí que la reingeniería de negocios aparece como la respuesta a la pregunta clave de cómo cambiar con los nuevos tiempos, a fin de elevar la competitividad de las empresas.

La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos, no obstante, esta técnica administrativa funciona mejor cuando se limita a un proceso o grupo de procesos y debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios (Morris, 1995).

Los diagramas de la actividad de negocios describen el flujo de trabajo en cada uno de los procesos de negocios, lo cual permite un amplio conocimiento en relación al funcionamiento del mismo.

La reingeniería de negocios coadyuva a la competitividad de negocios y sobre todo a que se desarrollen procesos con calidad.

## **2.2. Análisis de la información**

Como resultado del acopio de información realizado a través de la aplicación de las técnicas de investigación: entrevistas, documental y análisis del proceso, mismo que para su mejor comprensión se presenta mediante un diagrama de flujo. En este apartado se hace un planteamiento general de lo encontrado.

Durante las entrevistas realizadas al personal de la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de las Casas y de la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación, quienes intervienen durante el desarrollo del proceso que en su momento se determina analizar a detalle, denominado reclamo de pagos del personal, destaca la siguiente información:

El proceso de reclamo de pagos del personal es muy tardado, por lo que los usuarios al percatarse de la demora del trámite se trasladan a las oficinas centrales en Tuxtla Gutiérrez.

A petición del interesado, los trabajadores de las Delegaciones Regionales, acuden a las oficinas centrales y verifican el curso que sigue el trámite e informan al usuario.

El personal de la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de las Casas y de la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales coincide en la falta de seguimiento y la triangulación del trámite, lo cual genera interrupciones durante el proceso.

Otra coincidencia del personal es la falta de personal administrativo y de recursos técnicos como son los bienes informáticos, servicio de Internet para comunicarse entre sí, capacitación al personal para la realización de sus funciones.

De la revisión documental realizada a los Manuales normativos de la Secretaría de Educación, consta que ni los procedimientos ni las funciones establecidas en esos documentos oficiales corresponden con el funcionamiento operativo de la Dirección de Servicios Regionales, por lo que es importante considerar replantearlos y hacer las modificaciones pertinentes.

Por lo consiguiente tampoco los organigramas contenidos en el Manual de Organización corresponden con la estructura operativa de la Dirección de Servicios Regionales.

La elaboración del diagrama de flujo del proceso de reclamos de pago del personal, permite conocer a detalle cómo se realiza este trámite desde su inicio hasta su conclusión, y refleja la triangulación del mismo. Se requiere suprimir algunos procedimientos para agilizar el trámite, ya que el proceso actual, a decir de los propios trabajadores que intervienen en el desarrollo en diversas áreas administrativas, el tiempo en que sigue su curso se lleva meses e incluso años.

### **3. Justificación**

La importancia que reviste el presente trabajo radica en la necesidad de eficientar los procesos a fin de mejorar la gestión en los servicios administrativos, en las

oficinas centrales de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado.

La Dirección de Servicios Regionales dentro de la estructura organizacional de la Secretaría de Educación, es un área estratégica que concentra y da curso a los trámites administrativos que recibe a través de las 10 Delegaciones Regionales que se ubican en la geografía estatal.

Por lo que, la mejora de la gestión de los procesos administrativos traería beneficios a los usuarios, que en este caso son administrativos, docentes y directivos de las escuelas de educación básica del subsistema federalizado.

Con la agilización de sus procesos, los usuarios ahorrarían tiempo en la realización de trámites administrativos y obtendrían resultados de los mismos con mayor rapidez; lo cual traería consigo, la satisfacción al cliente, siendo éste último uno de los propósitos fundamentales de las normas ISO 9000.

Las metas que se prevén alcanzar con el desarrollo del proyecto son: mejorar la realización de los procesos, y lograr brindar servicios de calidad en sus procesos, en busca de la certificación ISO 9000.

En Chiapas hay instituciones educativas y dependencias gubernamentales que a la fecha han obtenido su certificación de procesos mediante la norma ISO 9000:2000, otras se encuentran en vías de lograrlo, tal y como se explica ampliamente en el capítulo II; en consecuencia la Secretaría de Educación puede realizar esfuerzos institucionales para situar sus procesos hacia la certificación.

Aunado a ello, en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 se contempla la simplificación de la administración pública a fin de evitar el burocratismo para brindar una atención y servicio de calidad.

#### **4. El objetivo de la propuesta**

El objetivo general de la propuesta es generar una propuesta de gestión para mejorar los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación basada en certificaciones oficiales.

De igual forma, busca despertar el interés en los responsables de la administración de la educación, hacia la certificación de sus procesos, toda vez que en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 se contempla la simplificación de la administración, así como la mejora de la gestión, por lo que es significativo que desde una de las áreas estratégicas de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas impulse acciones orientadas hacia la mejora de la gestión y a la simplificación de la administración.

## **5. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que se contemplan dentro de la propuesta de gestión del presente trabajo recepcional son los que se enuncian a continuación:

- ♣ Proporcionar a la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado un proyecto de gestión para mejorar los servicios administrativos que brinda a sus usuarios;
- ♣ Construir un programa de capacitación al personal;
- ♣ Diseñar una ruta crítica, para que los procesos administrativos se sitúen a largo plazo, hacia la certificación a través de las normas ISO 9000.

## **6. Estrategia para ponerla en práctica**

La estrategia para implementar el proyecto de gestión prevé en un primer momento, presentar la propuesta ante los responsables que ocupan puestos de decisión, con el propósito de exponerles de la idea y la importancia de ésta para hacer eficiente la atención al público y la realización de trámites administrativos.

De igual forma, concienciar a quienes toman las decisiones en relación a la necesidad de propiciar un cambio en la Dirección de Servicios Regionales, que permita brindar un mejor servicio, desde una mejor imagen institucional que se proyecte a través de sus trabajadores en la atención hasta la agilización de trámites administrativos, que eviten procesos burocráticos en la medida de lo posible, sin transgredir la normatividad vigente.

La ejecución de la estrategia se plantea en las siguientes etapas:

Etapa 1. Una vez aceptada la propuesta, se prevé ponerla a consideración de los trabajadores que fueron entrevistados durante la realización del presente trabajo de tesis, a fin de enriquecerlo, ya que como un primer ejercicio se busca incidir únicamente en la agilización del proceso de solicitud de reclamos de pagos del personal. Con esta acción no se busca recurrir a la planeación estratégica para elaborar la misión y visión de la Dirección, sino la sensibilización, el consenso y la colaboración de los trabajadores para la implementación del proyecto.

Etapa 2. Realizar las gestiones necesarias para dotar de bienes informáticos y del servicio de Internet a la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales y la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de las Casas.

Etapa 3. Implementar el Programa de Capacitación al Personal tanto de la oficina central como de la Delegación Regional de Servicios Regionales de San Cristóbal de las Casas, a quienes intervienen en la realización del proceso de solicitud de reclamos de pagos del personal.

La propuesta contempla una estrategia desde los aspectos político, técnico y cultural para su implementación, misma que se expone en el capítulo V.

## **Capítulo V**

**Mejora de la gestión de los procesos administrativos  
de la Dirección de Servicios Regionales de la  
Secretaría de Educación del Estado de Chiapas**

## **1. Implementación estratégica de la propuesta**

Para la ejecución de la propuesta se requiere considerar diferentes aspectos fundamentales que pueden influir negativa o positivamente en la aplicación de la misma.

Por ello, a continuación se plantea la estrategia para implementar la propuesta desde los ámbitos político, técnico y cultural.

Las ideas que dan origen para la construcción de la estrategia, surgen después de conocer a detalle tanto el funcionamiento real de la Dirección de Servicios Regionales (oficina central y Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de Las Casas) mediante las entrevistas realizadas al personal, como de la operatividad que se contempla en los Manuales normativos de la dependencia gubernamental, mismos que fueron revisados y analizados por la tesista.

En cada una de las fases que conforman la estrategia (política, técnica y cultural) se expone lo relativo a las características contempladas para la construcción de ésta, a fin de que la propuesta de mejora de la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas, pueda llevarse a cabo.

Enseguida se abordan cada una de las fases de la estrategia, de la cual se advierte que no es la panacea de la administración que vendrá a modificar prácticas añejas que forman parte de los rasgos culturales de la organización, sino que busca a partir de la sensibilización y motivación de los trabajadores y de los directivos, brindar un servicio de calidad a los usuarios.

### **1.1. Política**

Desde el aspecto político, la propuesta debe darse a conocer con los responsables de las áreas competentes a fin de que acepten adoptar la propuesta que se plantea para hacer eficientes y eficaces en forma paulatina, los trámites administrativos que se realizan en la Dirección de Servicios Regionales.

Para ello es importante considerar la situación política que guarda actualmente la administración de la educación, es decir, desde la Secretaría de Educación del Estado hasta las políticas nacionales en materia educativa.

Considerando lo anterior, el presente proyecto es pertinente. Los planteamientos que contiene el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 de la presente administración federal, siendo que en el apartado relativo a los temas transversales se menciona la mejora de la gestión institucional.

En los temas transversales del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 destaca controlar y mejorar los procesos sustantivos de la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la identificación, documentación, alineamiento y certificación de los mismos.

Así como, impulsar una cultura de calidad con enfoque a resultados, a través del desarrollo del liderazgo visionario y transformador de los diferentes niveles de mando de la SEP; realizar una reingeniería de procesos de negocio de la institución; automatizar procesos sustantivos y administrativos, así como trámites y servicios electrónicos; y capacitar al personal de mando con un enfoque a resultados y evaluación del desempeño.

Por lo tanto, la presente propuesta es eficaz y coincide con los temas transversales que se plantean en las políticas nacionales en materia de educación.

Para ello, es importante motivar y convencer a las personas que ocupan los mandos de decisión sobre este proyecto de gestión, ya que se requiere de suprimir algunas de las fases del proceso que sigue el trámite administrativo de reclamo de pagos del personal para agilizarlo.

En el desarrollo del proceso del trámite administrativo en mención, intervienen la Dirección de Servicios Regionales, la Dirección de Administración de Personal y la Dirección de Informática, por lo que es importante la toma de acuerdos para la aplicación del nuevo proceso que se propone y que se expone más adelante.

Por ello, la estrategia política es la primera fase de la propuesta, dado que sin la aprobación y autorización de los mandos de decisión para su implementación no será posible su aplicación.

## **1.2. Técnica**

Los aspectos técnicos a considerar son la dotación de bienes informáticos óptimos para el desempeño de las funciones que corresponden a la Dirección de Servicios Regionales (oficina central y la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de Las Casas).

Dado a que esta propuesta pretende una implementación paulatina a fin de permitir evaluar la viabilidad de ésta, se propone que en un primer momento, se inicie su aplicación en la oficina central y en la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de Las Casas, dado que durante la serie de entrevistas realizadas al personal muestra el interés de los trabajadores por certificarse, e incluso solicitan capacitación al personal en relación a diversos temas para un mejor ejercicio de sus funciones.

El interés por mejorar la prestación de los servicios del personal a los usuarios, lo manifiesta tanto el actual Delegado de Servicios Regionales de San Cristóbal de Las Casas como los trabajadores que intervienen en la realización del trámite de reclamo de pagos al personal, quienes en su momento fueron entrevistados por la tesista. De igual forma, tanto el actual Director de Servicios Regionales como los trabajadores de la oficina central que fueron entrevistados, manifiestan el mismo interés.

La propuesta contempla la contratación y pago de servicio de Internet para la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de Las Casas, para mantener una constante comunicación con la oficina central u otras áreas de la Secretaría de Educación, con el propósito de dar seguimiento puntual a las diferentes fases del proceso de reclamo de pago del personal.

Brindar los apoyos técnicos que así requieran los trabajadores para la realización de los trámites requeridos con el propósito de alcanzar la certificación de sus funciones a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), siendo ésta una de las peticiones que manifiestan los trabajadores de la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de las Casas en las entrevistas.

Designar tanto en la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales como en la Delegación de Servicios Regionales de San Cristóbal de las Casas, como enlace a una persona responsable de dar seguimiento puntual a los diferentes trámites administrativos que se realizan en forma coordinada entre éstas dos áreas.

Ambos enlaces tendrán la responsabilidad de estar al pendiente de los procedimientos que siguen los diferentes trámites que se turnan de la Delegación a la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales y viceversa, y mantener una constante comunicación entre sí y con los trabajadores que intervienen en la realización de los trámites. Para ello se requiere dar un estímulo económico a ambos enlaces.

Prever una sala de usos múltiples, coffee brake u otros recursos materiales, para impartir las sesiones de trabajo relativos al Programa de Capacitación del Personal de la Dirección de Servicios Regionales, con la visión de brindar a los usuarios una atención de calidad.

### **1.3. Cultural**

Sin lugar a dudas, la cultura de la organización es el aspecto más complejo, toda vez que los trabajadores tienen costumbres arraigadas que al intentar cambiarlas se sienten vulnerables ante posibles cambios.

Por ello, es fundamental considerar una etapa de sensibilización al personal para concienciarlos de la importancia del trabajo que realizan cotidianamente; así

como, lograr convencerlos de los beneficios que traería consigo la implementación de la propuesta en la Dirección de Servicios Regionales.

Parte de la sensibilización es proponer a los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos, la certificación de sus funciones a través de organismos certificadores con lo que de alguna u otra manera alcanzan cierta seguridad laboral.

En el caso específico del personal de base, se podría buscar recursos económicos o bien contemplar la posibilidad de otorgarles días de descanso por productividad, a fin de estimularlos y sensibilizarlos, siendo que éstos trabajadores son los que muestran más resistencia ante posibles cambios, ya que piensan que sus derechos laborales pueden ser violentados por la autoridad educativa.

Para la capacitación del personal, se plantea instituir un Programa de Capacitación al Personal de la Dirección de Servicios Regionales, cuyo objetivo es capacitar y actualizar al personal administrativo de la Dirección de Servicios Regionales.

Las acciones contempladas son las siguientes:

*Primera sesión.* Realizar un taller participativo a fin de conocer las necesidades del personal, y al mismo tiempo, sensibilizarlos y motivarlos en relación a la importancia de su trabajo cotidiano.

*Segunda sesión.* Dar a conocer al personal la información contenida en los Manuales normativos de la Secretaría de Educación.

*Tercera sesión.* Informar al personal de la importancia de la certificación de los procesos administrativos y sus implicaciones.

*Cuarta sesión.* Dar a conocer a los trabajadores de los requerimientos para su certificación laboral y sus beneficios.

*Quinta sesión.* Reflexiones sobre los temas abordados a lo largo del Programa de Capacitación al Personal, al término una comida con los mandos directivos y entrega de reconocimientos.

### Cronograma de actividades

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00- 11:00	9:00- 11:00	9:00-11:00	9:00-11:00	13:00-14:30
<i>1ª sesión</i>	<i>2ª sesión</i>	<i>3ra. sesión</i>	<i>4ª sesión</i>	<i>5ª sesión</i>
<b>Objetivo:</b> Sensibilizar y motivar	<b>Objetivo:</b> Informar de los Manuales	<b>Objetivo:</b> Informar de las Normas ISO	<b>Objetivo:</b> Informar de la certificación laboral	<b>Objetivo:</b> Reflexionar sobre el contenido del curso

## 2. La Propuesta

Dentro de las acciones fundamentales a considerar para el desarrollo de la propuesta se contempla:

- ♣ Colocar la señalización adecuada en las áreas para una mejor identificación.
- ♣ Considerar recursos económicos para la compra de uniformes para el personal.
- ♣ Implementar un buzón de quejas y sugerencias en las Delegaciones y la oficina central.
- ♣ Dotar de bienes informáticos al personal que de acuerdo a sus funciones así se requiera.
- ♣ Crear una base de datos para un mayor control en el seguimiento de los trámites administrativos.
- ♣ Capacitación al personal.
- ♣ Estímulos al personal con enfoque a resultados alcanzados cada mes.
- ♣ Mejorar las formas de comunicación intrainstitucional.
- ♣ Agendar reuniones sistemáticas entre el personal y el jefe inmediato.
- ♣ Evaluación del desempeño del personal.
- ♣ Gestionar la certificación del personal a través del organismo certificador CONOCER, dependiente de la SEP.

## **2.1. Objetivo**

El objetivo de la propuesta es mejorar el desarrollo de los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación considerando los lineamientos basados en certificaciones oficiales.

## **2.2. Los lineamientos**

En relación a los lineamientos de la Dirección de Servicios Regionales se busca incluir dentro de los Manuales normativos:

- ♣ Propugnar por una cultura de calidad en el personal que labora en la Dirección y en las Delegaciones Regionales.
- ♣ Brindar servicios de atención al público con eficacia y eficiencia.
- ♣ Considerar que en la atención al público lo más importante es el usuario que demanda la realización de trámites administrativos.
- ♣ Aplicar en forma correcta las disposiciones normativas.
- ♣ Proveer de información oportunamente a los administrativos, docentes y directivos de los niveles de Educación Básica, en relación a disposiciones, capacitación o programas de profesionalización.
- ♣ Coadyuvar en las acciones relativas a la simplificación de la administración.

## **2.3. Organigrama**

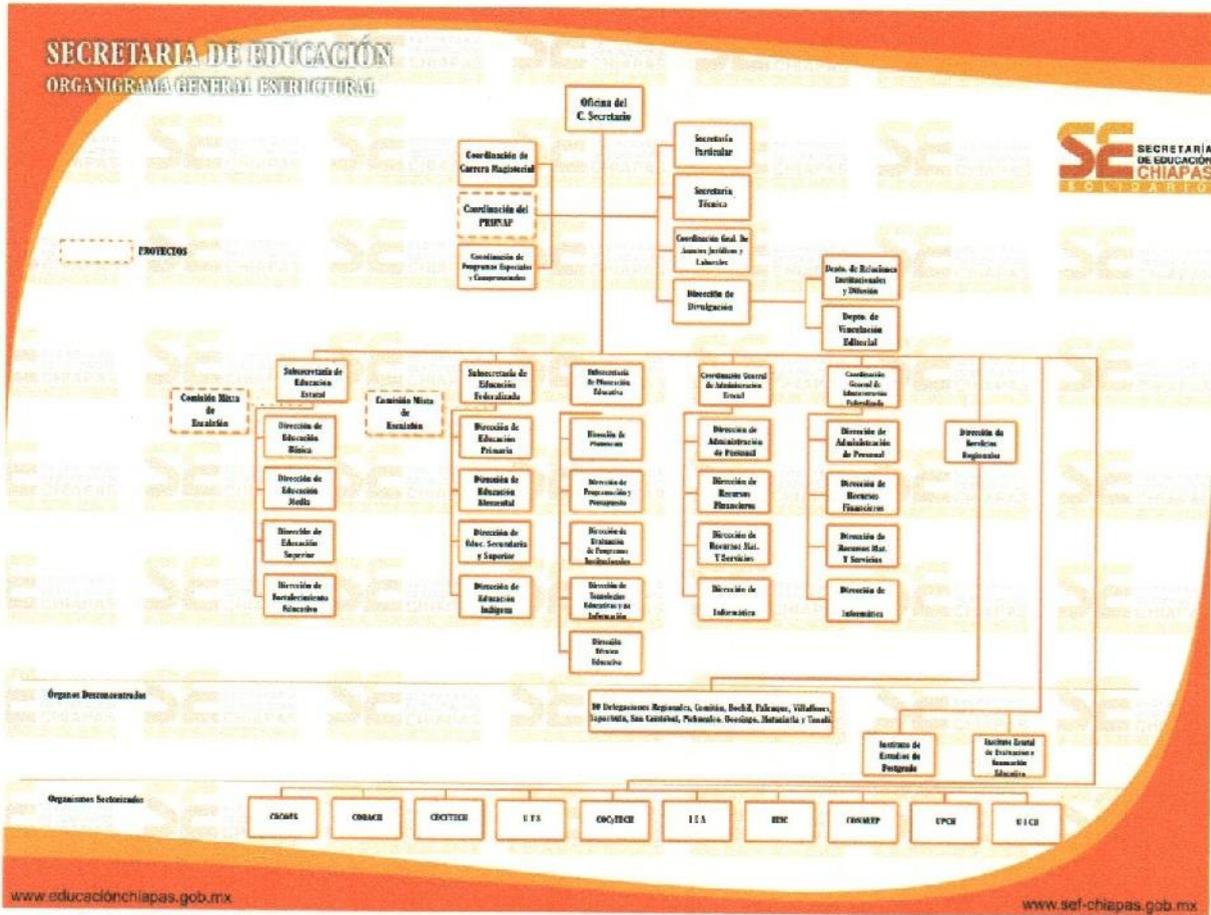
Para la operatividad de la Dirección de Servicios Regionales se propone modificar las Subjefaturas en Jefaturas de Departamento, dada la importancia de las actividades que realizan, mismas que –en su momento- requerirán de una mayor remuneración económica.

A continuación se exponen los organigramas<sup>26</sup> oficiales:

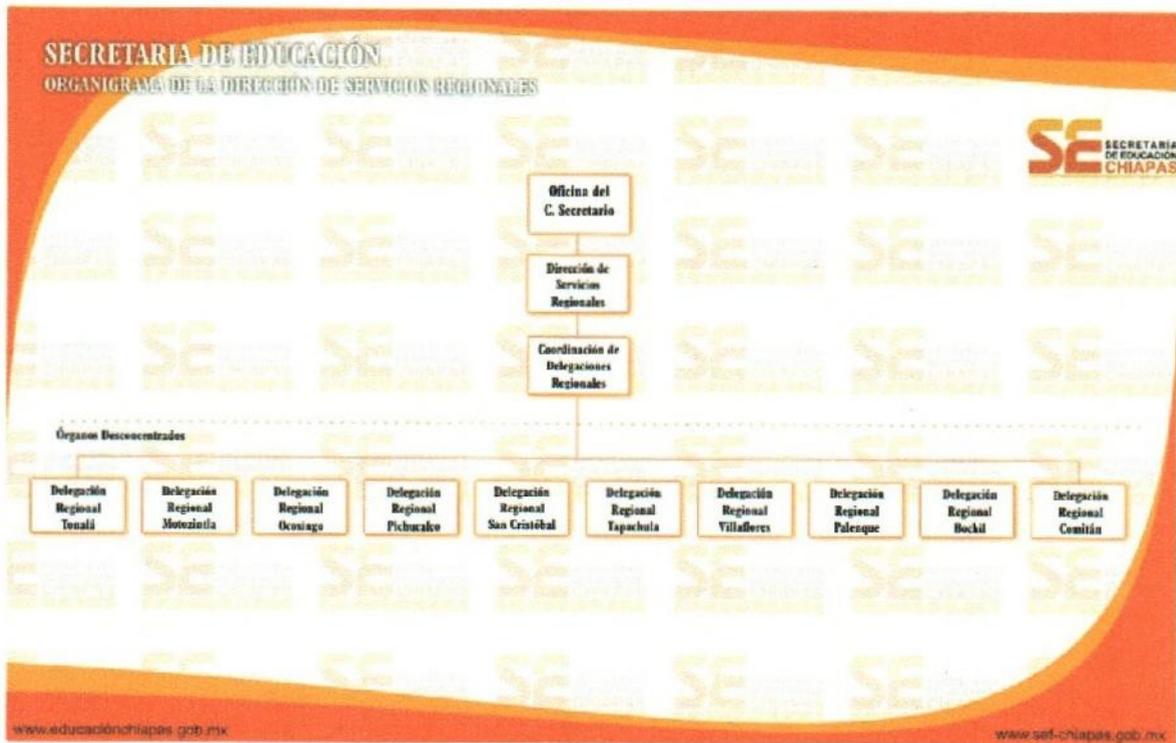
---

<sup>26</sup> Es la representación gráfica de los puestos, niveles jerárquicos y canales de comunicación que integran a una organización, así lo define José Roberto Trejo Longoria, doctor en Teoría de las Organizaciones.

# Organigrama de la Secretaría de Educación:

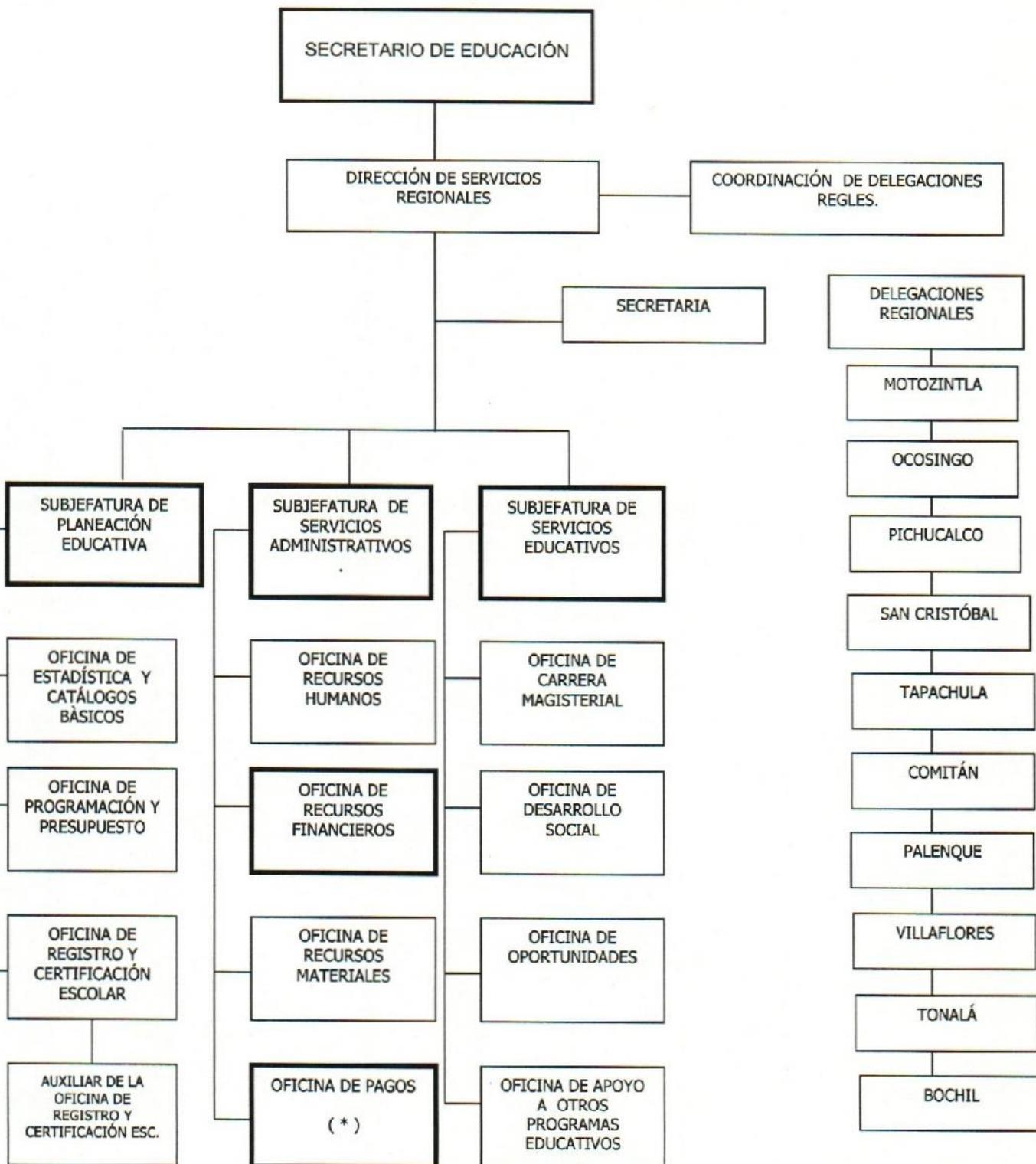


## Estructura organizacional de la Dirección de Servicios Regionales:



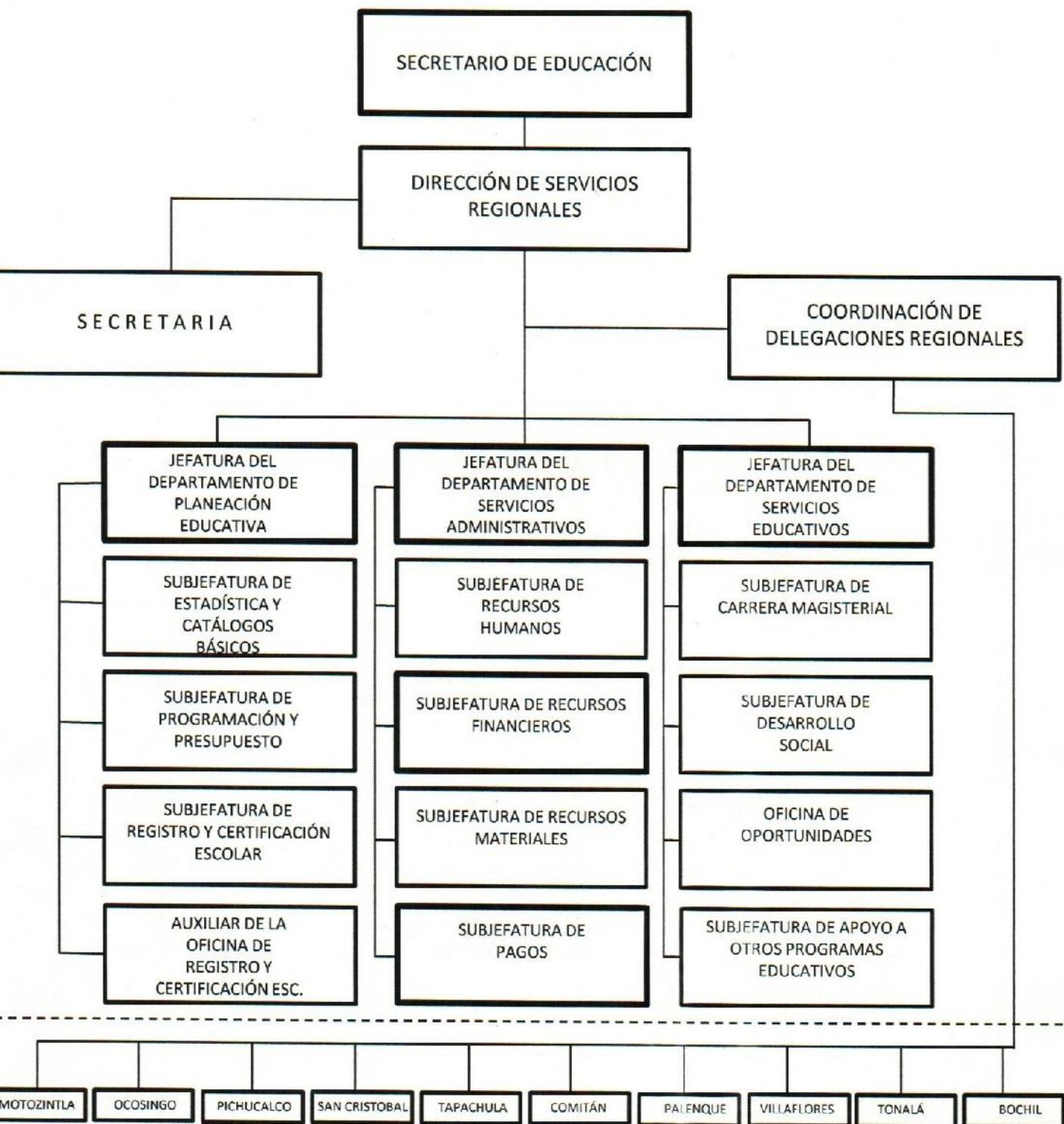
Organigrama interno de la Dirección de Servicios Regionales:

## Organigrama de la Dirección de Servicios Regionales



Organigrama interno de la Dirección de Servicios Regionales que se propone para su operatividad:

### Organigrama de la Dirección de Servicios Regionales



### 3. Las funciones

En lo que refiere a las funciones de la Dirección de Servicios Regionales, es fundamental informar sobre ello al personal que ahí labora, ponerlo a su consideración y de ser necesario adecuar las actividades a lo real, mientras tanto, debido a las modificaciones que se proponen se prevé incluir las siguientes acciones como parte del contenido del Manual de Organización:

- ♣ Impulsar en coordinación con las direcciones la agilización de trámites administrativos.
- ♣ Fomentar una cultura de servicio mediante cursos de capacitación y actualización al personal.
- ♣ Acordar con las direcciones competentes mecanismos viables que coadyuven a la simplificación administrativa.
- ♣ Establecer un mecanismo de seguimiento en el desarrollo de trámites en el desarrollo de trámites administrativos que se gestionan a través de la Dirección.
- ♣ Evaluar periódicamente el cumplimiento de las actividades administrativas que realiza el personal administrativo y directivo.
- ♣ Analizar y promover la entrega de estímulos al personal con base en los resultados alcanzados cada mes.

En relación al organigrama interno de la Dirección de Servicios Regionales, propuesto para su operatividad se fundamenta en que para un mejor trato al personal se propone una nueva estructura organizacional.

Esta propuesta surge después de ordenar y clasificar la información como resultado del trabajo de campo y documental realizado, como una apertura hacia una modificación de la estructura organizacional.

### **3.1. Los procedimientos**

Con el propósito de agilizar los procedimientos del proceso de solicitud de reclamos de pagos del personal, se busca suprimir algunas de las fases que se llevan a cabo durante el desarrollo del citado trámite administrativo.

Para ello, se propone que el personal responsable de la realización del trámite en la Delegación Regional de San Cristóbal de las Casas, envíe el trámite de manera directa al Departamento de Pagos de la Dirección de Administración de Personal de la Subsecretaría de Educación Federalizada, turnando copia al Director de Servicios Regionales y al Coordinación de las Delegaciones Regionales para su conocimiento.

De igual forma, a través del oficio que se turna al Departamento de Pagos por el que se envía la solicitud para la realización del trámite, una vez que éste sea validado por el Departamento de Conciliación del Pago y turnado al Director de Administración de Personal para su autorización, cuando el trámite se turne mediante oficio a la Dirección de Informática para la impresión del cheque respectivo, se envíe copia al Delegado Regional de San Cristóbal de las Casas para su conocimiento.

De esta manera, la persona que el Delegado tenga a bien designar como enlace para dar seguimiento al trámite, estará en condiciones para informar al interesado del curso que sigue el trámite y de ser posible brindar información específica de la fecha en que podrá ser entregado el cheque al trabajador para su cobro respectivo.

Esta propuesta surge considerando las opiniones y sugerencias del personal de la Delegación de Regionales de San Cristóbal de las Casas y de la oficina central de la Dirección de Servicios Regionales, quienes en su momento, fueron entrevistados, siendo que ellos son los encargados que llevar a cabo la realización del trámite de solicitudes de reclamos de pagos del personal.

El personal entrevistado tiene años laborando en la Secretaría de Educación y hace varios años que lleva realizando este trámite, por lo que desde su

experiencia laboral sugirieron puntos de vista que apoyaron en la elaboración de la presente propuesta.

Las fases del proceso reducidas son seis procedimientos de trámite que se desarrollan en las oficinas centrales de la Dirección de Servicios Regionales para efectos de solicitar el reclamo de pagos del personal docente, administrativo y directivo de las escuelas de educación básica que laboran en las diferentes regiones del estado.

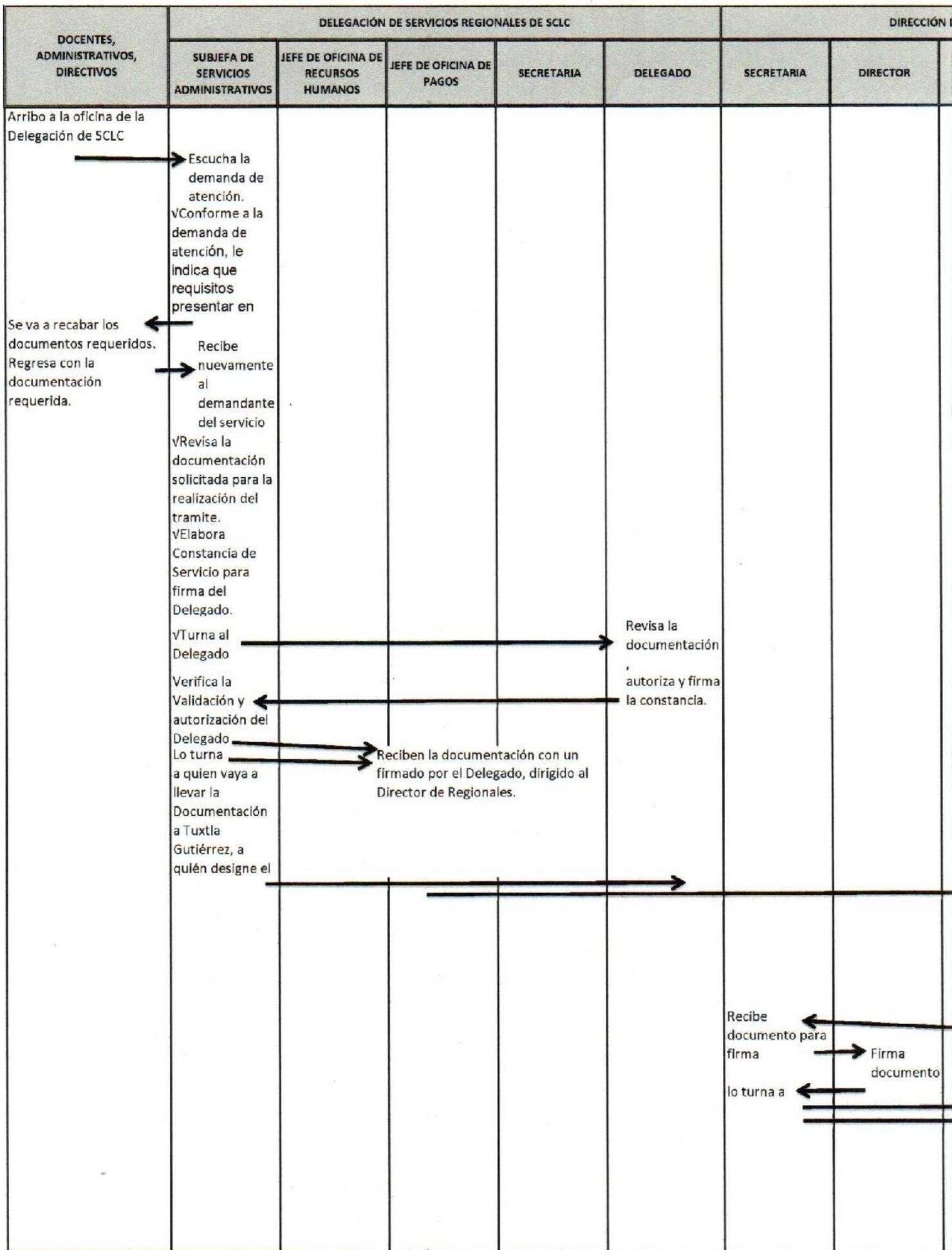
Los seis pasos que se proponen reducir son la recepción de la documentación con un memorando firmado por el Delegado, dirigido al Director de Regionales con la solicitud de reclamo de pago del trabajador; Dicho documento se turna a firma del Director; enseguida, se turna el documento firmado por el Director, al responsable de la Subjefatura de Servicios Administrativos, quien recibe la documentación, y nuevamente turna el documento para firma del director; posteriormente, el personal encargado de pagos y de reclamos de la oficina central, elaboran oficio y/o memorando para firma del Director, y lo turnan a la Subjefatura de Servicios Administrativos, para que luego de que el Director firme el citado oficio éste se envíe al Departamento de Pagos y/o Conciliación de la Dirección de Administración de Personal.

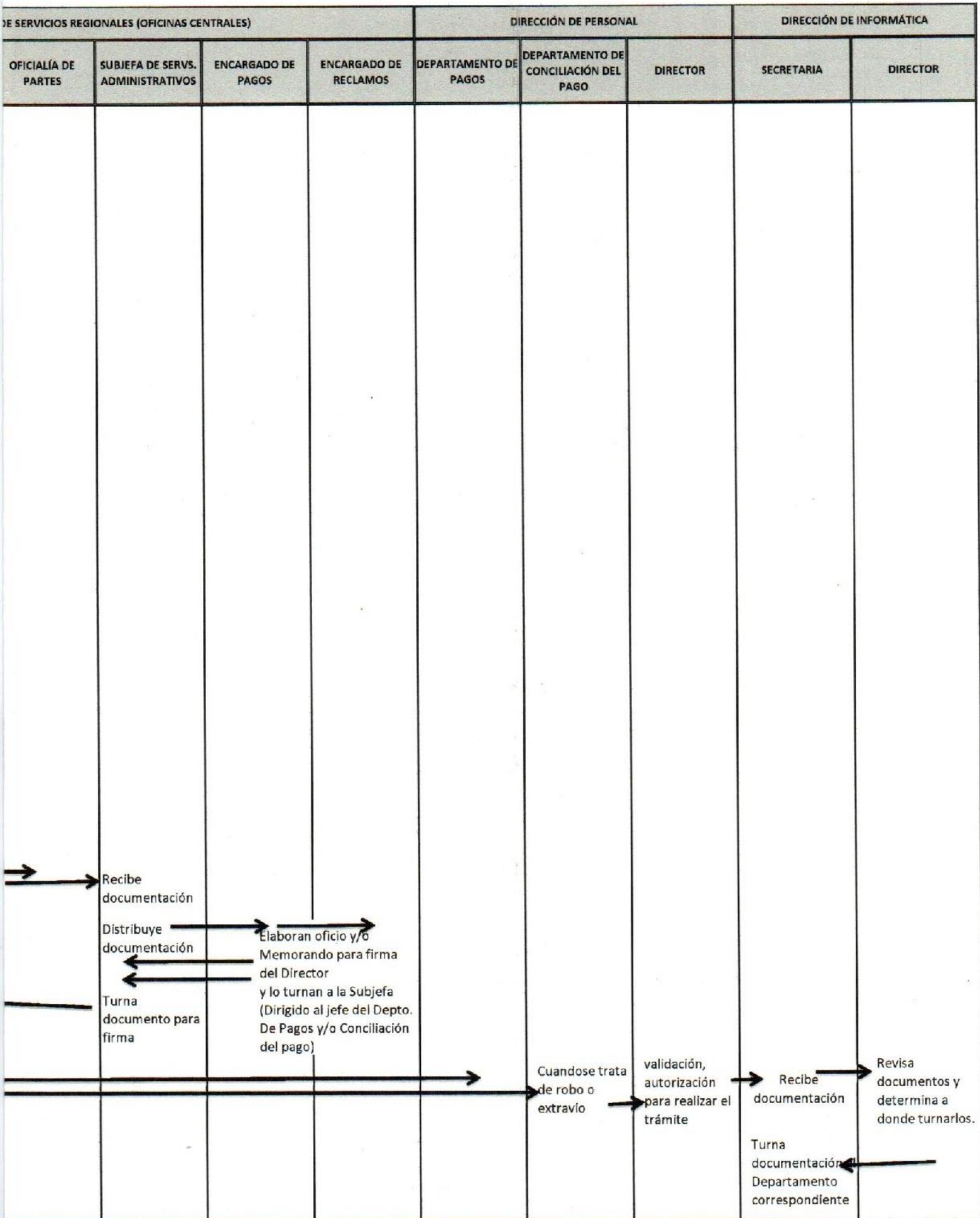
Se consideró la viabilidad de sustituir estas fases del proceso, toda vez que si desde las Delegaciones Regionales se gestiona el trámite de manera directa al Departamento de Pagos de la Dirección de Administración de Personal, siendo que con la disminución de estos seis pasos al proceso de solicitudes de reclamos de pagos del personal se lograría agilizar el tiempo en que ahora se realiza este trámite.

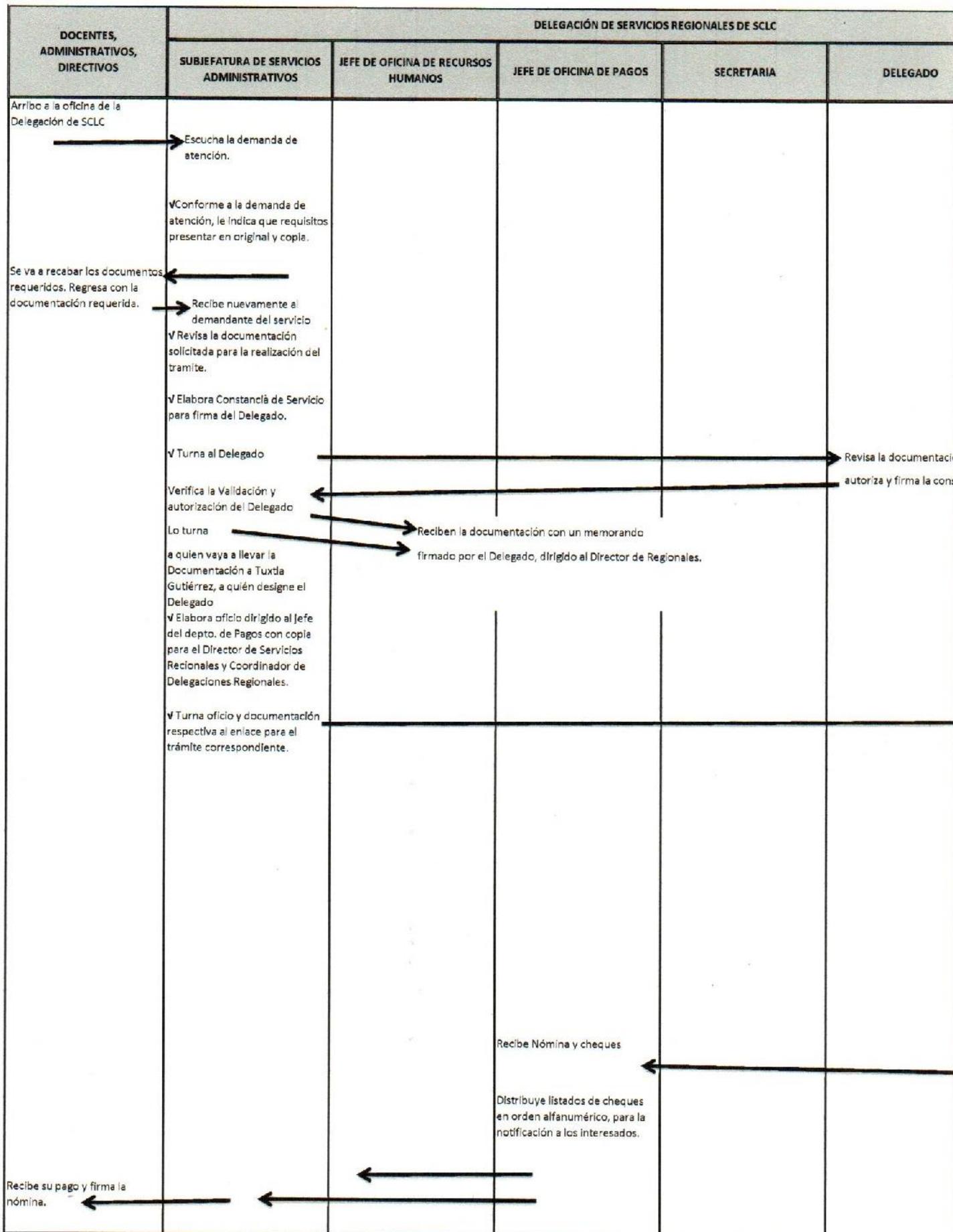
Con este ejercicio realizado en el presente trabajo recepcional se puede observar que por lo menos en el trámite de solicitudes de reclamos de pagos del personal, existen fases innecesarias en el proceso, los cuales únicamente retrasan el desarrollo del trámite; por lo que, existe la posibilidad de que esto ocurra en un

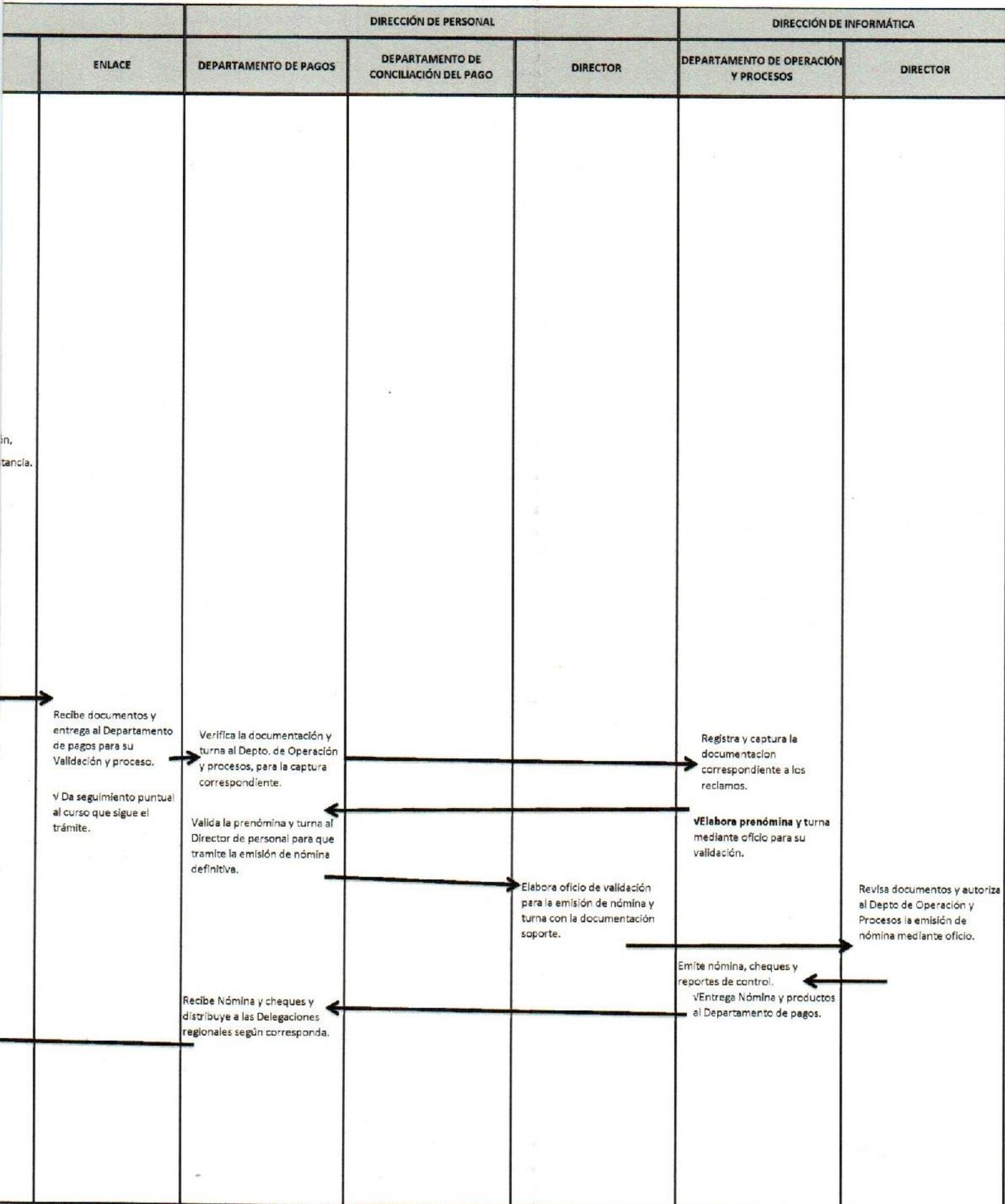
alto porcentaje de trámites administrativos, por lo menos en la Dirección de Servicios Regionales.

### **3.2. El proceso**









## **Bibliografía**

## **Bibliografía consultada**

- ÁLVAREZ Torres, Martín G. (2006) *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama, México, 140p.
- CASASSUS, Juan (2000) *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO, versión preliminar.
- CHANONA, Ruiz Jorge Octavio (2002) *Servicios Educativos para Chiapas y su historia*. Talleres Gráficos del Estado de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 120p.
- DE GAULEJAC, Vincent (2005) *La Société malade de la Gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Editorial Du Seuil, Paris, Francia.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (1978) *Acuerdo número 23*.
- ELIZONDO Decanini, Alfredo (2002) *Manual ISO 9000:2000, uso y aplicación de la norma internacional*. Castillo, México, 135 p.
- ESPONDA Alfredo (2002) *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. Panorama, México, 228p.
- EZPELETA, Justa (1997) *Algunos desafíos para la gestión de las escuelas multigrado*. Revista Iberoamericana de Educación: Núm. 5.
- FRENCH, Wendell L. y Bell, Jr. Cecil H. (2005) *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 371 p.
- GOBIERNO DE CHIAPAS (2004) *Ley Estatal de Educación*.
- GOBIERNO DE CHIAPAS (2001) *Plan de Desarrollo Chiapas 2001-2006*.
- GOBIERNO DE CHIAPAS (2007) *Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012*.
- LEPELEY, María Teresa (2005) *Gestión y calidad en educación, un modelo de evaluación*. Mc Graw-Hill, México. 118p.
- MORRIS, Daniel (1995) *Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Mc Graw-Hill, México, 267p.

REYES PONCE, Agustín (1982). *Administración de empresas, teoría y práctica, segunda parte*. Vigésima reimpresión: Limusa, México, 163p.

SÁNCHEZ González, José Juan. (2001) *La Administración Pública como Ciencia*. Instituto de Administración Pública del Estado de México y Plaza y Valdés: México. 303p.

SCHMELKES, Sylvia (2005) *La calidad en la educación primaria, un estudio de caso*. Fondo de Cultura Económica, México, 167p.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN (2006). *Manual de Organización*. 247 p.

TREJO Longoria, Roberto (2006) *La relación entre la lógica médica y la lógica administrativa y sus efectos en la calidad de atención a los pacientes. Estudio de caso en un hospital público de segundo nivel en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; México*. UAM-Unach, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

## Bibliografía sugerida

ÁLVAREZ Gutiérrez, Jesús. (2003) *El camino hacia la equidad educativa en América Latina*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 5, Núm. 1. <http://redie.uabc.mx/vol5no1/contenido-alvarez.html>.

CAMACHO Sandoval, Salvador. (2006) *La derecha en la educación mexicana. Dos experiencias de gobierno: Guanajuato y Aguascalientes*. Revista Educación 2001. Número 134:34p.

CARMONA Cárdenas, Nandi. (2006) *Pacto político por la educación, promueven organismos*. Revista Educación 2001. Número 134:11p.

DE PUELLES Benítez, Manuel. (1993) Estudio teórico sobre las experiencias de descentralización educativa. *Revista Iberoamericana de Educación: Número 3*. <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie03a01.htm>.

DOMÍNGUEZ Fernández, Guillermo. (2005) *La calidad, más que una moda, un reto en la Europa de la Sociedad del Conocimiento: la mejora continua más allá de los modelos y las certificaciones (competencias de un formador que aseguran la calidad)*. Revista Complutense de Educación.

DONOSO Díaz, (2002) Sebastián. *Los modelos de financiamiento de la educación pública en Chile y sus requerimientos de adecuación*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 4, Núm. 2. <http://redie.uabc.mx/vol4no2/contenido-donoso.html>.

FRENCH, Wendell L. y Bell, Jr. Cecil H. (2005) *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 371 p.

GUEVARA Niebla, Gilberto. (2006) *Laicismo y educación en la historia de México*. Revista Educación 2001. Número 133:51p.

INSTITUTO Nacional para la Evaluación de la Educación. (2006) *Cuatro años del INEE: ¿Qué hemos aprendido?*. Revista Educación 2001. Número 136:65p.

LATAPÍ Sarre, Pablo. (2004) *La política educativa del Estado mexicano desde 1992*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 6, Núm. 2. <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-latapi.html>.

LÓPEZ Guerra, Susana. (2006) *Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 8, Núm. 1. <http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-lopez.html>.

MÁRQUEZ Arreguín, Guillermo. (2006) *El uso de las 7 herramientas básicas (7HB) en educación*. Revista Mexicana de Pedagogía. Número 90:36p.

MARTÍNEZ Bonafé, Jaume. (2001) *Arqueología del concepto "compromiso social" en el discurso pedagógico y de formación docente*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 3, Núm. 1. <http://redie.uabc.mx/vol3no1/contenido-bonafe.html>.

MARTÍNEZ-OTERO, Pérez Valentín. (2004) *La calidad del discurso educativo: Análisis y regulación a través de un modelo pentadimensional*. Revista Complutense de Educación: Vol. 15 Núm. 1. <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/RCED0404120167A.PD>.

MARTÍNEZ Rizo, Felipe. (2001) *Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001*. Revista Iberoamericana de Educación: Número 27. <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>.

MUÑOZ Izquierdo, Carlos. (2000) *Indicadores del desarrollo educativo en América Latina y de su impacto en los niveles de vida de la población*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 2, Núm. 2. <http://redie.uabc.mx/vol2no2/contenido-munoz.html>.

MUR Montero, Roberto. (1993) *Notas sobre la organización desconcentrada de las administraciones educativas*. Revista Iberoamericana de Educación: Número 3. <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie03a02.htm>.

ORIA Razo, Vicente. (2005) *Organización democrática de la educación*. Revista Mexicana de Pedagogía. Número 86:23p.

ORNELAS, Carlos. (2003) *Las bases del federalismo y la descentralización en educación*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 5, Núm. 1. <http://redie.uabc.mx/vol5no1/contenido-ornelas.html>.

OSSENBACH Sauter, Gabriela. (1993) *Estado y Educación en América Latina a partir de su independencia (siglos XIX y XX)*. Revista Iberoamericana de Educación: Número 1 - Estado y Educación. <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie01a04.htm>.

PAVÓN Tadeo, Maira Fernanda. (2005) *Presupuesto educativo: tensiones y desencuentros*. Revista Educación 2001. Número 127:24p.

PORTER Galetar, Luis. (2006) *Políticas de subjetividad para la igualdad de oportunidades educativas. Un diálogo entre Juan Carlos Tedesco y Luis Porter*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 8, Núm. 1. <http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-porter2.html>.

RODRÍGUEZ Romero, María del Mar. (2000) *Las representaciones del cambio educativo*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 2, Núm. 2. <http://redie.uabc.mx/vol2no2/contenido-romero.html>.

RUANO y Ruano, Carlos Robert. (2002) *Reforma educativa en sistemas administrativos con características premodernas: el caso de Guatemala*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 4, Núm. 1. <http://redie.uabc.mx/vol4no1/contenido-ruano.html>.

ZORRILLA Fierro, Margarita. (2002) *Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas*. Revista Electrónica de Investigación Educativa: Vol. 4, Núm. 2. <http://redie.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla.html>.

## **Legisgrafía**

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (1978). *Acuerdo número 23.*

GOBIERNO DE CHIAPAS (2004). *Ley Estatal de Educación.*

GOBIERNO DE CHIAPAS (2001). *Plan de Desarrollo Chiapas 2001-2006.*

GOBIERNO DE CHIAPAS (2007) *Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012.*

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN (2006). *Manual de Organización.* 247 p.