BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS POLÍTICAS

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE UN ENFOQUE DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN PROSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA NUEVA GOBERNANZA”

ESTUDIO DE CASO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES ÁREA CENTRO DE LA BUAP

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS POLÍTICAS

PRESENTA

SARAI MARQUEZ CALVA

DIRECTOR DE TESIS

DR. GUADALUPE ALBERTO GARCÍA CAMACHO

ASESOR(ES)

MTRO. JAVIER CASTELLANOS VAZQUEZ

Mtro. JOSÉ ANTONIO CHAVEZ JIMÉNEZ

PUEBLA, PUE. **MARZO, 2024.**

BUAP

"HUP, 50 años de enseñanza y salud"

DR. GUADALUPE ALBERTO GARCÍA CAMACHO
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo, le solicito de la manera más atenta, proporcione la **DIRECCIÓN,** necesaria a la pasante:

SARAI MARQUEZ CALVA
MATRÍCULA 201636287

Lo anterior, con el fin de brindar su apoyo en el desarrollo y elaboración del trabajo de **TESIS LIBRE,** de la Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Políticas, que ésta Facultad ha tenido a bien designarle, con el tema denominado:

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE UN ENFOQUE DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN PROSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA NUEVA GOBERNANZA"
ESTUDIO DE CASO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES ÁREA CENTRO DE LA BUAP

Agradezco de antemano su atención, y quedo de Usted.

ATENTAMENTE
"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"
H. Puebla de Z. a 30 de Septiembre de 2022

DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR

c.c.p. Archivo – Secretaría Académica
EACM/BAAN/MECS

Facultad de Administración
Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de DIRECTOR, hago constar que la alumna SARAI MARQUEZ CALVA de la Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Políticas con número de matrícula 201636287, ha concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: "EL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE UN ENFOQUE DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN PROSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA NUEVA GOBERNANZA". ESTUDIO DE CASO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES ÁREA CENTRO DE LA BUAP, de la modalidad de titulación: TESIS LIBRE, para que pueda seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 28 de Noviembre de 2023.

DR. GUADALUPE ALBERTO GARCÍA CAMACHO

Folio No. *0282*

BUAP

MTRO. JOSÉ ANTONIO CHÁVEZ JIMENÉZ
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrado para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE,** de la Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Politicas:

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE UN ENFOQUE DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN PROSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA NUEVA GOBERNANZA. ESTUDIO DE CASO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES ÁREA CENTRO DE LA BUAP"

Elaborado por la pasante:
SARAI MARQUEZ CALVA
MATRÍCULA 201636287

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

ATENTAMENTE
"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"
H. Puebla de Z. a 04 de Diciembre de 2023.

DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR

Facultad de Administración
Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754

c.c.p. Archivo
EACM/MECS

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de ***REVISOR*** *hago constar que la alumna* ***SARAI MARQUEZ CALVA*** *de la Licenciatura en* ***ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS POLÍTICAS*** *con número (s) de matrícula* ***201636287*** *ha concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: "****El proceso administrativo desde un enfoque de análisis y evolución en prospectiva de la Administración Pública y la nueva gobernanza. Estudio de caso: Departamento de Servicios Escolares área Centro de la BUAP****", de la modalidad de titulación:* ***TESIS LIBRE****, para que pueda seguir con los trámites de titulación correspondientes.*

Atentamente:

Puebla, Pue. a 31 de ENERO de 2024.

Mtro. José Antonio Chávez Jiménez

Folio No. 0335

BUAP

MTRO. JAVIER CASTELLANOS VÁZQUEZ
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrado para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE,** de la Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Políticas:

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE UN ENFOQUE DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN PROSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA NUEVA GOBERNANZA. ESTUDIO DE CASO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES ÁREA CENTRO DE LA BUAP"

Elaborado por la pasante:
SARAI MARQUEZ CALVA
MATRÍCULA 201636287

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

ATENTAMENTE
"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"
H. Puebla de Z. a 04 de Diciembre de 2023.

DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR

Facultad
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754

c.c.p. Archivo
EACMMECS

BUAP Facultad de Administración	BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA ***Formato Virtual para Liberación del Trabajo de Titulación***	
FO-TIT-13	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 08 DE OCTUBREBRE DEL 2019 VERSIÓN: 03	PÁGINA 1

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de ***revisor*** *hago constar que la alumna* ***Sarai Márquez Calva*** *de la Licenciatura en* ***Administración Pública y Ciencias Políticas*** *con número de matrícula* ***201636287*** *ha concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado:* ***"El proceso administrativo desde un enfoque de análisis y evaluación en prospectiva de la administración pública y la nueva gobernanza. Estudio de caso: Departamento de servicios escolares área centro de la BUAP"****, de la modalidad de titulación:* ***TESIS LIBRE****, para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.*

Atentamente:

Puebla, Pue. A 25 de Enero de 2024.

Mtro. Javier Castellanos Vázquez

Folio No. *0332*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. 4

MARCO METODOLÓGICO 4

1.1 Planteamiento del Problema. 4

1.2 Justificación. 7

1.3 Objetivo General 9

1.4 Objetivos Particulares: 9

1.5 Hipótesis. 10

1.6 Metodología. 10

1.6.1 Metodología de Campo 10

1.7 Delimitación del problema 11

CAPÍTULO II. 12

MARCO TEORICO 12

2.1 La Administración Pública Actual 12

2.2 La nueva Gestión Pública 17

2.3 La Nueva Gobernanza 25

2.4 El Gobierno Abierto 32

2.5 El Gobierno Electrónico. 38

2.6 Visión Prospectiva 42

CAPITULO III 45

MARCO JURIDICO 45

3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 45

3.2 Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla 47

3.3 Estatuto Orgánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla 50

3.4 Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025 54

CAPITULO IV 57

ESTUDIO DE CASO: Departamento de Servicios Escolares Área Centro 57

4.1 Funciones generales 58

4.2 Análisis de las funciones específicas del Departamento de Servicios Escolares Área Centro. 61

4.2.1 Unidades Académicas correspondientes a Servicios Escolares Área Centro (Nivel Medio Superior 62

4.2.2Unidades Académicas correspondientes a Servicios Escolares Área Centro (Nivel Superior y Posgrado) 64

4.3 Análisis de Puestos del Departamento de Servicios Escolares Área Centro 69

4.4 Análisis de la Estructura del Sistema de Control Documental Electrónico (SCOD 2.09) 80

4.4.1. Análisis del apartado: Mapa de Proceso 82

4.4.2 Análisis del apartado: Roles y Responsabilidades 84

4.4.3 Análisis del apartado: Matriz de Riesgos 86

4.4.4 Análisis del apartado: Satisfacción de Usuario. 88

4.4.5 Análisis del apartado: Procesos 89

4.4.6 Análisis del apartado: Plan de trabajo DAE 90

4.4.7 Análisis del apartado: Planificador aplicable en la DAE. 91

4.4.8 Análisis del apartado: Instrucciones de Trabajo 92

Conclusiones y Recomendaciones 96

Bibliografía 99

DEDICATORIA.

Esta tesis está dedicada a mis padres, por ser los principales pilares en mi vida, los cuales me han enseñado y guiado en este camino, gracias por que con su amor y apoyo incondicional hoy culmino una de las etapas más importantes de mi vida, los amo con todo mi corazón y millones de palabras jamás serán suficientes para expresar y agradecer todo lo que han dado por mí y todo lo que hoy soy gracias a ustedes.

A mis hermanos, mis pequeños compañeros de vida, gracias por todo lo que son y gracias por estar siempre, a mis abuelitos porque aún en la distancia son base fundamental de mi existencia, los llevo en mi corazón siempre y para siempre, de igual manera a todas aquellas personas que han estado y están en mi bello presente, agradecida con Dios y la vida por permitirme estar rodeada de personas extraordinarias.

Finalmente, esta dedica a mí, por mi valentía, empeño, paciencia y dedicación que me tomo realizar mi trabajo, hoy me aplaudo y me valoro, porque con el amor de mi familia y el apoyo de Dios, todo se puede lograr.

Asimismo, agradezco a mi Director de Tesis, gracias por ser mi guía en este largo camino, por no desistir y apoyarme en todo momento y con ello concluir de manera satisfactoria mi trabajo.

Gracias a mí amada Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, feliz y orgullecida de ser parte de esta gran casa de estudios, que hoy me permite ser una gran profesionista.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la administración pública se ha ido transformado conforme pasa el tiempo, lo que significa el constante desarrollo e innovación administrativa a fin de cubrir las necesidades presentes y futuras de las organizaciones. En este contexto, la administración pública estará sujeta bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, honestidad, transparencia y rendición de cuentas, con el fin de dar los resultados que espera la sociedad y que se encuentran consagrados en nuestra Constitución.

Es así como el presente trabajo de investigación, surge desde el punto de partida de la administración pública, con miras a la nueva gobernanza y apoyo en los procesos administrativos, para ello, el estudio de caso será en el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, adscrito a la Dirección de Administración Escolar de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla , a fin de analizar y evaluar los distintos elementos que integran las distintas áreas objeto de estudio, que permitan visualizar las divergencias respecto a sus funciones administrativas y organizacionales para que sean encaminadas a la mejora continua de la organización.

Para ello, el presente trabajo se encuentra conformado por cuatro capítulos, un apartado de conclusiones y otro de las Referencias Bibliográficas. En el capítulo primero denominado marco metodológico, se inicia con el planteamiento del problema desde la conceptualización de la administración pública, bajo el sustento de los procesos administrativos, a partir de las acciones administrativas de la Dirección de Administración Escolar (DAE) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) como órgano rector de las actividades que realiza el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, bajo los lineamiento de eje 1 del Plan de Desarrollo

Institucional vigente, mismo que hace hincapié de la concepción del término de Gobernanza aunado a la visión prospectiva; así como la justificación, objetivo general, objetivos específicos, la hipótesis, la metodología y concluyendo con la delimitación del problema de la presente investigación.

En el segundo capítulo se hace una revisión del marco teórico, consistente en un análisis de los principales conceptos, formas de pensamiento y ramas que se utilizan en la Administración Pública y que son aplicables al estudio de caso, comenzando con la vertientes actuales de la ciencia administrativa, siendo revisados los conceptos de la Nueva Gestión Pública, continuando con el concepto de Nueva Gobernanza, posteriormente como lo es el de Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico y finalmente que se entiende con la visión prospectiva, a fin de conocer e identificar las concepciones dentro de la línea de acción de la administración pública actual.

En el capítulo tercero se plantea un análisis del marco jurídico, donde se hace una revisión de todos aquellos documentos normativos, de donde emerge la investigación, partiendo de artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, La ley de BUAP, el Estatuto Orgánico de la BUAP y finalmente el Plan de Desarrollo Institucional vigente de la BUAP, con la finalidad de identificar los conceptos legales que son aplicables al estudio de caso, documentos que dan sustento legal al actuar del Departamento de Servicios Escolares área centro, respecto a su quehacer administrativo, a fin de determinar las líneas de acción bajo la normativa establecida.

Asimismo, en el capítulo cuarto, se lleva a cabo el estudio y análisis de caso, desglosando la conformación del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, señalando los quehaceres administrativos que realizan y ejecutan, la falta de controles administrativos eficientes y, una revisión y evaluación del Sistema de Control Documental Electrónico (SCod. 2.09), sistema en el cual se realizó un análisis de su estructura y funcionalidad; donde se revisaron los apartados que

lo conforman a fin identificar inconsistencias y observaciones que permitan hacer propuestas de mejora.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, de considerarlo así, podría implementar para una mejora continua y de innovación referente a la ejecución de sus procesos administrativos.

CAPÍTULO I.

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del Problema.

El estudio de la Administración Pública, más allá de llamarlo público, es parte de la ciencia administrativa con limites intangibles, que permite abordarla desde otras instancias, mediante estudios diversos, entendiendo así que la administración pública se realiza en distintos escenarios y contextos de la vida diaria de las organizaciones privadas y públicas.

Es así como la existencia de la Administración Pública como la acción del quehacer del gobierno, se rige como un aparato organizacional que aborda de manera articulada las necesidades y acontecimientos sociales como brazo ejecutor de la acción gubernamental, con el fin de lograr el bien común de la sociedad, siendo la sociedad misma, los actores principales que evalúan y consideran, si es buena o no, la acción de la Administración Pública.

En este sentido la sociedad y su activismo participativo en los asuntos públicos, ayuda a mejorar el funcionamiento del aparato administrativo, pues la participación ciudadana permite la identificación más amplia y precisa de las necesidades y problemáticas que se suscitan en el entorno social; esta participación debe incidir para establecer una estructura organizacional funcional, donde el proceso administrativo conformado por la planeación, organización, dirección y control, que permitan establecer estrategias y mecanismos para el cumplimiento de las normas jurídicas aplicables al caso, en pro de la defensa de los intereses públicos y de la sociedad misma.

En la realidad, la participación ciudadana en asuntos públicos es mínima, derivado al desencanto hacia la Administración Pública y el gobierno de manera general, a consecuencia de la falta de eficiencia en las demandas y necesidades que emergen en la actualidad, dentro de un mundo globalizado, los altos índices de corrupción, la improvisación e inexperiencia de los servidores públicos, entre otros.

Es así que el estudio de la Administración Pública bajo la perspectiva de que es una interacción que se da entre la sociedad y el gobierno, surge la Nueva Gobernanza, como una forma de cohesión colectiva entre el gobierno y la sociedad, para coadyuvar intereses, con enfoque a la sensatez y necesidad actual, estableciendo herramientas para una conjunta convivencia, formando un gobierno experto y competente, buscando minimizar las deficiencias en su organización y operación, legalmente eficiente a favor de un desarrollo sostenible que permita, no solo un aparato administrativo eficaz y eficiente, sino una sociedad encaminada al éxito del bien común. Asimismo, para el alcance de una buena administración Pública se requiere de apoyo de otras áreas de estudio, que permita ejercer su labor de manera establecida y organizada bajo la línea de lo procesos administrativos eficientes y eficaces, siendo uno de los ejes centrales de la Ciencia de la Administración, en los que se enmarcan las acciones estructurales y pautadas a realizar.

Los procesos Administrativos a lo largo del tiempo han tenido un papel preponderante, en el desarrollo de las instituciones, tanto públicas como privadas, ya que son pilar fundamental que garantiza estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento de las mismas, estableciendo una planeación y control de las actividades que lleven al oportuno logro de las metas y objetivos establecidos, de igual manera, deben estar acompañados y a la vanguardia de los avances tecnológicos, alcanzando así sistemas administrativos de control accesibles y funcionales.

A lo largo del tiempo los controles administrativos han sido procesos de trabajo de la administración pública formalizados por reglamentos y manuales de organización y procedimientos que pautan todas las fases, tiempos, funciones y documentación necesaria para realizar una labor administrativa objetiva y correcta. Para el caso que nos ocupa, el Departamento de Servicios Escolares Área Centro de la BUAP, carece de manuales administrativos, ya que, de las entrevistas con los funcionarios y personal operativo, desconocen su existencia. Es por ello y de manera evidente, que en la actualidad y con los constantes cambios administrativos la necesidad de medir la eficiencia y eficacia de las instituciones, ya no se pueden realizar actividades o funciones sin un rumbo, sin un orden administrativo; lo que evitaría la duplicidad de funciones y otras deficiencias administrativas recurrentes.

En ese sentido el presente trabajo de investigación se realizó de manera particular en el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, de la Dirección de Administración Escolar de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con la finalidad de conocer, analizar y evaluar, sus principales funciones que realiza el personal dentro del departamento, en base a su gestión organizacional, sus directrices de acción y la práctica de los procesos administrativos, para planificar y ejecutar de manera idónea sus funciones, entendiendo que ellos, parten de los ejes principales que se enmarca en el Plan de Desarrollo Institucional vigente de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en el cual se establecen las principales acciones a realizar en corto, mediano y largo plazo, siendo ejemplo de ello el eje 1, mismo que enmarca el término de Gobernanza, del cual emerge la presente investigación. De las entrevistas a los trabajadores y el personal directivo, se observa que no existen Manuales de Organización que regulen sus funciones, tampoco existen manuales de procedimientos que precisen las operaciones, así como la falta de actualización en manuales de servicios a los usuarios. Estos documentos normativos deben ser

elaborados para dar orden en las funciones y operaciones que realiza el área, se considera un olvido teórico de quienes administran en áreas centrales y que repercute en un desorden administrativo.

Por otro lado, se hizo la revisión de una herramienta tecnológica donde se sitúan las funciones operativas y administrativas que desarrolla el personal administrativo, siendo la plataforma institucional una base de datos denominada **Sistema de Control Documental Electrónico (SCOD 2.09),** plataforma en la cual de difunde y se almacena toda aquella información documentada de las instituciones universitarias, siendo un sistema de control interno limitado ya que el acceso y la consulta es solo para trabajadores BUAP y tiene algunas divergencias con la información pública que maneja la DAE en las páginas oficiales de la BUAP en las cuales tiene acceso la comunidad universitaria , se realiza una revisión de su estructura y se observan algunas inconsistencias, que serán detalladas en el capítulo IV denominado estudio de caso.

1.2 Justificación.

La presente investigación, se suscita bajo la realización de las prácticas profesionales del tesista, dentro del Departamento de Servicios Escolares Área Centro de la BUAP, lo que permitió conocer a mayor magnitud los procesos de trabajo que se realizan dentro de esa área, realizando el análisis desde la instancia de estudiante, practicante, egresada de la Licenciatura de Administradora Pública y actual trabajadora del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, permitiendo así establecer un panorama de estudio más amplio y divergente.

Asimismo, la investigación se une al ámbito académico, ya que se realiza dentro de una de las dependencias de la BUAP, permitiendo indagar en los mecanismos, lineamientos y deficiencias

dentro del departamento, a fin de incidir en la elaboración de propuestas de mejora continua dentro de la DAE y la propia BUAP.

Por otra parte, la investigación incide como un aporte institucional y se deriva de una contribución teórica y de análisis, desde una indagación externa de su trabajo administrativo, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades en aras de mejora, para el continuo desarrollo de la DAE y por ende del Departamento, para la contribución al mejoramiento y desarrollo de sus operaciones para una eficaz y eficiente labor, buscando la satisfacción de las necesidades demandantes de la comunidad universitaria

Ahora bien desde el punto administrativo, es importante que funciones que realizan las organizaciones y direcciones como lo es el caso, públicas y privadas, estén sustentadas en las normas jurídicas y reglamentarias previamente establecida y, es aplicable el principio de, "que solo ejecutar aquello para lo que están facultadas", es por ello, que a la luz de la ciencia administrativa y del proceso administrativo (dirección, planeación, organización y control), deberán estar plasmadas dentro de manuales de organización, de procedimientos o de trabajo, donde se establezcan las funciones y los pasos a desarrollar las actividades de la DAE y de manera particular el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, para la mejora en su labor administrativa.

Por consiguiente, el interés es estudiar y analizar a la Dirección de Administración Área Centro, desde la perspectiva de la nueva administración pública, y la concepción de la Nueva Gobernanza, con escenarios prospectivos, para plantear futuro deseados, según sus funciones y estructura, con base en el análisis de su reglamentación o documentación oficial; permitirá especificar, dar claridad y establecer las principales acciones y funciones de trabajo, proponer el

establecimiento de controles administrativos eficientes en el marco de las fases del proceso administrativo.

1.3 Objetivo General

Realizar un análisis y evaluación en el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, respecto de sus funciones, su operación y estructura organizacional administrativa, con fundamento en los procesos administrativos y el eje 1 del Plan de Desarrollo Institucional, a fin mejorar las actividades con una visión prospectiva, en el marco de la Nueva Gobernanza y una mejora continua.

1.4 Objetivos Particulares:

- Comprender y analizar la importancia de las fases del proceso administrativo dentro del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, a fin de compaginar, verificar y aplicar todas aquellas acciones administrativas, referente a su centro de ejecución.
- Proponer las líneas de acción, que permitan establecer la relación del Plan de Desarrollo Institucional y el Departamento de Servicios escolares área centro, con el fin de alinear y homologar las acciones hacia los mismos objetivos.
- Contribuir a la mejora continua en los procesos dentro del área objeto de estudio, tras el análisis de su funciones administrativas y operativas, en base a una visión prospectiva, de manera que permita generar escenarios futuros deseables para el Departamento de Servicios Escolares Área Centro.

1.5 Hipótesis.

La debilidad normativa interna del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, provoca incertidumbre en la gestión administrativa.

1.6 Metodología.

Tipo de investigación

Metodología (Descriptiva), consiste en describir las características, y funciones que comprende la DAE y específicamente el Departamento de Servicios Escolares Área Centro. Para ello, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Conocer las funciones específicas, los procesos operativos y sus alcances, respecto a las actividades administrativas.
- Indagar los planes de trabajo bajo los cuales se rigen, encaminar sus objetivos y verificar si están alineados con el Plan de Desarrollo Institucional vigente.
- Conocer su estructura organizacional, actividades del personal administrativo y normativa aplicable y si están debidamente autorizados por las áreas centrales competentes.
- Identificar las relaciones con los demás entes que forman parte fundamental de la razón de la DAE, que es toda la comunidad universitaria, entendiendo a esta como los estudiantes, docentes y administrativos.

1.6.1 Metodología de Campo

Técnica de investigación:

Documental: Consiste en la revisión de todo el marco jurídico, manuales de organización y procedimientos, así como la base de datos del Sistema de Control documental electrónico (SCod 2.09)

Entrevistas: Es una serie de preguntas que te permite recabar la información de algún público en específico o de algún integrante dentro del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, a fin de recabar la información necesaria de la presente investigación,

Observación directa: Consiste en observar detenidamente un fenómeno y tomar datos que permiten justificar la investigación y la importancia que tiene es que partiendo de lo observado se puede discutir y justificar el fenómeno.

1.7 Delimitación del problema

Espacial: Esta investigación se llevará mediante el análisis y estudio de la Dirección de Administración Escolar, comprendida únicamente el Departamento de Servicios Escolares Área Centro.

Temporal: Durante un tiempo indeterminado.

CAPÍTULO II.

MARCO TEORICO

Es indudable que cualquier investigación científica, debe estar soportada por tres elementos: contextualizar el problema, que consiste en plantear los principales estudios teóricos que se han realizado sobre el tema a desarrollar; la clasificación de la información se deberá tomar en consideración a diferentes autores que han tratado el tema en específico y: el análisis de la información aplicable al caso. A continuación, se presentan los principales conceptos estudiados:

2.1 La Administración Pública Actual

Como lo he venido mencionando el término de Administración pública se ha convertido en un concepto diverso, en donde los principales actores que componen su estructura son el gobierno y la sociedad aunado a su capacidad de trabajo en conjunto, en base a su actuar, su conducción y coordinación entre sí, dicho esto con la finalidad de encaminar a un desarrollo gradual en favor de la sociedad, de tal manera que "La administración pública -caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su continuidad y desarrollo**"** (Guerrero O. , 2019, p. 7) esto significa que con el pasar del tiempo, se debe estar en constante actualización del modo de actuar de la administración pública acuñado a las condiciones sociales, políticas y económicas actuales y cambiantes dentro de una sociedad, lo que implica estar a la vanguardia y constante modernización a la hora de estructurar, plantear y dirigir sus líneas de acción en busca del bienestar y progreso de un Estado-sociedad. Dado que la sociedad es dinámica y a diario surgen nuevas necesidades que atender, por lo que el gobierno cuenta con recursos limitados para atenderlas, por lo que la administración pública, debe adecuarse para que, en la

medida de lo posible, atienda las demandas prioritarias, es por ello que la dinámica impuesta exige que se renueve constantemente, buscando la eficiencia y eficacia con una innovación constante.

El abordaje de la Administración pública y en este caso mexicana, nos hace cuestionarnos sobre lo sucedido a lo largo del tiempo, **"**Repensar la Administración Pública invita a un proceso de reflexión y análisis sobre la realidad actual y la intensificación de las relaciones entre el Estado –el Gobierno, principalmente– y los demás actores sociales**"**. (Fernández, 2016, p. 215) en el caso particular de México uno de los principales focos de alerta, que han impedido de manera considerable el fortalecimiento de una administración pública eficaz y eficiente, es la perdida de noción, de ideales y de credibilidad, esto, ocasionado por cuestiones que dejan a un lado los intereses nacionales y se focalizan más a colores partidarios, corrientes sexenales y beneficios propios; derivado de ello existe el cuestionamiento, en el cual se expone la idea de conocer si realmente se cuenta con un modelo funcional y correcto de la Administración Pública actual, capaz de atender las demandas sociales de manera eficiente, y como es que ella planea contribuir al mejoramiento público y el bienestar social. Esto habla de una cruda realidad, que continua en avance, son las transiciones bruscas de cada cambio de gobierno y reformas administrativas a nivel Federal, Estatal y Municipal que ha afectado de manera visible el desarrollo de acciones que permitan responder a las necesidades e intereses sociales.

Es así como, (Aguirre, 2002) menciona lo siguiente:

> "Para el caso mexicano existe la particularidad de que la necesidad de una reforma al aparato administrativo mexicano coincide tanto con la ola de cambios que se han suscitado alrededor del mundo, como con el ascenso al poder de un partido político distinto

al que gobernó el país durante décadas, y que crea la condición democrática mínima para un cambio completo en la administración pública en México. (p. 4)”

Identificando así las principales deficiencias de la administración mexicana siendo un ejemplo de ello la falta de continuidad de fines y objetivos que deberán estar previamente establecidos que permitan encaminar a la nación sobre las mismas líneas de acción, aludido a que actualmente los objetivos y metas son temporales y la visión de largo plazo se ha diluido, hoy en día, las acciones solo van de la mano y visión del gobierno en turno. En el caso mexicano no existe una cultura de legalidad en el tema de burocracia y lo que viene siendo la profesionalización de los servidores públicos, lo que implica cambios paradigmáticos dentro de esos rubros, una deficiente administración.

Por lo contrario, como bien lo señala, (Guerrero O. , 2019) que:

“Los estados más poderosos son los mejor administrados y, por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable, que detentan una hacienda pública sana, y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y traficar con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada. (p. 41)

En ese sentido, uno de los retos es establecer el equilibrio de los cambios institucionales, basados en una reorganización de la estructura administrativa de raíz, con un nivel de capacidad de adaptación y flexible a las nuevas y actuales circunstancias del entorno social. Es evidente entonces estar proyectados a mejorar los mecanismos de la Administración Pública para el mejor flujo de acciones y reformas administrativas, bajo una sofisticada y vanguardista actuación, desde el principio de legalidad, con base a las leyes establecidas.

Hoy día la innovación y modernización tienen un auge preponderante aludido a la capacidad de las sociedades y del gobierno como el primer eje detonador para el avance en el desarrollo de su progreso, no es permisible el retroceso ni muchos menos el quedar estancado, pues todo es cambiante de manera activa, a lo cual la Administración Pública debe de estar preparada exponencialmente a cambios pragmáticos.

En el caso del Estado mexicano y como principal línea de acción de trabajo, contamos con el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se encuentran plasmadas las acciones transformadoras que permitan ser ejecutadas de manera deseada, señalando las prioridades nacionales, ejemplo de ello la educación, salud, seguridad pública, economía, desigualdad social y pobreza entre otros; es necesario comentar que las tendencias mundiales en materia administrativa, es estandarizar y armonizar los esfuerzos de los órdenes de gobierno en función al Sistema Político implementado, para el caso de México, se está haciendo un gran esfuerzo porque los planes estatales y municipales estén alineados al Plan Nacional, con la finalidad de que todos los esfuerzos de la nación camine de la mano bajo la vertiente de los mismos objetivos.

Por lo tanto, es evidente que la Administración Pública actual ha contado con una constante evolución a lo largo de los años, en busca de la mejora, pero ese hecho no significa la consolidación completa de ésta, “El mayor reto para la Ciencia de la Administración Pública es constituirse como un ecosistema para la innovación y la solución de problemas públicos”. (Fernández, 2016, p. 268).

Es así como surgen nuevas corrientes de pensamiento que han transformado los ideales de actuación de la Administración Pública, impulsando cambios sustantivos en la forma de hacer gobierno, los cuales son la Nueva Gestión Pública, La Nueva Gobernanza, Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico, por lo que se deben plantear cambios sustanciales para romper con los paradigmas en la estructura del Estado y en la Administración Pública de los tres órdenes de

gobierno, buscando ser más eficiente, transparentar el ejercicio de la función pública, facilitar el acceso a la información para atender las necesidades de los ciudadanos y la rendición de cuentas a la sociedad en general.

Es necesario realizar algunas precisiones conceptuales, respecto a la evolución que ha sufrido la administración pública tradicional en México hasta llegar a la concepción y el surgimiento de dos modelos conceptuales "nueva gestión pública" y "nueva gobernanza".

Como bien se ha mencionado a lo largo del tema es importante el fortalecimiento y la consolidación de la relación entre el gobierno y la sociedad, al fin de contar con la legitimidad social para aplicar políticas públicas que se diseñen en la esfera política. El papel de la sociedad civil en la construcción del desarrollo del país es fundamental; por ello es importante diseñar y consolidar mecanismos de participación incluyente adecuados.

Entorno a lo mencionado, (Fernández, 2016) expone que:

> "Cuando hablamos de innovación, la imagen que se evoca remite a computadoras, laboratorios y hombres con batas. En contraste, cuando se habla de administración pública, regularmente las primeras imágenes que se asocian a este tema son escritorios llenos de papeles y personal con mala disposición. (p. 268)

Esto nos indica que la imagen de la administración pública, más allá de relacionarla con la innovación clásica, se ve reflejada en el aparato burocrático que ha atañe de igual manera en la correcta evolución de la Administración Pública, dicho esto se tiene una perspectiva y conceptos mal empleados por los ciudadanos.

2.2 La nueva Gestión Pública

Con el tiempo, la administración pública ha sufrido cambios en ámbitos sociales y económicos, reflejado en su labor y forma de actuar, por las grandes transformaciones administrativas, las nuevas demandas y problemáticas que aquejan a una sociedad, el avance de tecnologías emergentes que permiten estar a la vanguardia y actualizar lo que sucede en nuestro alrededor y escenarios que amplían nuestro panorama. Es así que estos acontecimientos nos hacen analizar la estructura actual de la Administración Pública, con énfasis en la Nueva Gestión Pública, para construir un nuevo modelo administrativo, donde sus características principales son la modernización y progresión de los asuntos públicos.

Ahora bien, el llegar hasta este punto, nos indica las deficiencias y escenarios presentes, lo que nos lleva a generar y buscar reestructurar la labor del gobierno, entendido como el quehacer público, teniendo como base la relación gobierno sociedad, permitiendo así reforzar el lazo de trabajo con el fin de colaborar de manera conjunta y atacando los principales focos de alerta que ocasiona una crisis y falta de legitimidad.

De manera que, como lo menciona (Gomez, 2016) un aspecto clave y de manera importante es que

> "La crisis de eficacia, eficiencia y legitimidad crónica, especialmente en países de América Latina, obligó a reconsiderar el papel del Gobierno. La exigencia de calidad en los servicios públicos, y de un mejor trato a los ciudadanos y usuarios de dichos servicios, ponían en un gran dilema al modelo administrativo clásico. (p. 139)

Por ello, de manera puntual el concepto que menciona Gómez sirve para plantear una gran interrogante, ya que la falta de cuestionamiento sobre la actuación y papel del gobierno permite que se haga la sencilla pregunta de ¿Realmente el gobierno, gobierna? Siendo eje de partida a las grandes interrogantes e incertidumbres que presentaba la estructura administrativa a finales del siglo XX, donde la administración pública tradicional era obesa, inoperante y sin un rumbo específico, es por ello que, tras las inconsistencias presentadas, se inicia con la implementación de reformas administrativas, aunado a la llegada de la Nueva Gestión Pública, que consiste en hacer cambios claros con respecto al gobierno y a la administración pública tradicional.

Ahora bien, es importante precisar el concepto de Nueva Gestión Pública, el cual nos permitirá identificar con más claridad su conceptualización, conocer qué y cuál es su diferenciador con la Administración pública tradicional, y de igual manera cuales son los componentes que permiten conformar una Nueva Gestión Pública, por lo consiguiente se menciona algunas conceptualizaciones de esta.

De acuerdo con el pensamiento de Albi en 1997 citado por Carlos Gómez Díaz de León, se entiende a la Gestión Pública como el

> "conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y sociales. Y es pública por la naturaleza de sus fines colectivos y el marco de restricciones jurídico-político en el que se desenvuelve. El estudio económico de la gestión pública exige conocer: los conceptos básicos de las economías de las organizaciones; y los rasgos diferenciales de las principales formas organizativas mediante las que pueden resolverse los problemas de motivación y coordinación"" (Gómez Díaz de León, 2016, p. 146).

Entendiendo que la Gestión Pública, para atender los problemas sociales actuales la administración pública debe aplicar el concepto de economía administrativa, buscando nuevas formas de organización y coordinación, es decir, hacer más con menos y darle un valor agregado a las funciones administrativas. Tal y como lo plantea el pensamiento de Pollit y Bouckaert, 2000, citado por Andrea López donde define a la Gestión Pública como "una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor -en algún sentido-"" (López, p. 9). De igual manera, es oportuno citar a (Guerrero O. M., 2008), quien coincide con esta forma de pensar, quien menciona que:

> "La gestión pública le corresponde ser el acto por el que se logre la coordinación de los esfuerzos organizacionales para responder a las necesidades sociales derivadas de grupos que manifiestan intereses, valores, metas, aspiraciones, opiniones y principios encontrados, reconsiderar el papel del gobierno. (p. 46)

Por último y en concordancia con el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se plasman las características de la función gubernamental, es oportuno citar a (Garcia, 2007), quien señala que:

> "La nueva gestión pública busca crear una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo la introducción de mecanismos de competencia que permitan elegir a los usuarios y promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana. (p. 47)

Por todo lo anterior, se entiende que la Nueva Gestión Pública es un cambio generacional de la administración pública, encaminado a la introducción de conceptos y mecanismos de eficiencia y eficacia donde "un Estado, para ser eficaz y eficiente, con capacidad para gobernar, deberá actuar como decisor, gestor, estratega, animador y reformador" (Guerrero O. M., 2008, p. 147), bajo la línea allegada a términos de economía, con aspectos claves dentro del ramo profesional lo que indica el contar con el personal altamente capacitado, planteados dentro de una sociedad con deficiencias reales y con ciudadanos embaucados a temas de participación y transparencia, con el fin de potencializar el trabajo en conjunto gobierno sociedad.

Ahora bien, con mayor claridad se entiende que la existencia de la nueva gestión pública más allá de los cambios surgidos dentro de la Administración Pública está la forma de cómo se deben enfrentar las demandas y problemas sociales, como deben enfrentarlos y trabajarlos, es por ello por lo que (Guerrero O. M., 2008) menciona lo siguiente.

> "Las organizaciones deben se innovadoras, transitorias y cambiar con frecuencia su sistema interno, de modo que los cargos y las responsabilidades puedan cambiar con celeridad. Las estructuras organizacionales deben ser flexibles y variables, lo que permitirá que los departamentos y las divisiones surjan con rapidez y se integren en otras organizaciones. Esta organización transitoria obliga a que los individuos cambien de lugar con rapidez, en vez de mantener posiciones fijas en la estructura organizacional." (p. 104)

Esto indica entonces los probables focos de alerta, en donde se refleja que la administración pública no está en sincronía con el termino de innovación administrativa, lo cual genera un estancamiento del gobierno y su administración ocasionado esta falla en el sistema, que no permite la transición deseada como estado nación y una cohesión real de la sociedad, es por ello que en

términos generales, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE 1995), citado por Andrea López habla "existen rasgos clave en las reformas de la gerencia pública orientados a: a) devolver autoridad y otorgar flexibilidad; b) asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad; c) desarrollar la competencia y la elección; d) proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos; e) mejorar la gerencia de los recursos humanos; f) explotar la tecnología de la información; g) mejorar la calidad de la regulación; h) fortalecer las funciones de gobierno en el centro" (López, p. 12)

Para el caso de México, los términos claves para una transformación administrativa a gerencial, nos encontramos lejos, esto a causa a una realidad que se vive dentro de nuestra administración pública, pero eso no significa que dichos términos no sean útiles para poner en práctica en un futuro, bajo la norma jurídica y reglamentaria permitiendo el mejoramiento del aparato administrativo.

Cabe recalcar que, a consideración propia, como principal inicio de una transformación administrativa deberá surgir desde el punto de partida de la innovación, lo cual involucra estar dispuesto a salir de esa zona de estancamiento y romper con paradigmas administrativos, con el fin de permitir la mejora continua a los escenarios presentes, buscando que dichas implicaciones comiencen desde un ajuste en los procesos para trascender a una reestructuración administrativa completa

Es importante resaltar que (Guerrero O. M., 2008) menciona algunas de las principales herramientas administrativas que hoy día resultan fundamentales en el quehacer administrativo.

1. Planeación estratégica

   La Planeación estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo, que sus

directivos desean para la misma. En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis. La planeación estratégica está dirigida a las empresas e instituciones que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en un mercado dinámico y cambiante.

2. Reingeniería en los procesos.

   Se define la reingeniería como el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio. Para rediseñar la forma de trabajar es preciso dividir el tiempo empleado en las tareas en dos componentes: trabajo y desperdicio. Uno de los objetivos más claros de la reingeniería es la eliminación de los desperdicios en lo relativo a los procesos.

3. Calidad Total

   La calidad total es la participación de todos los trabajadores en la mejora continua tanto en el desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización, como en todas las actividades que se realizan dentro de la misma. (pp. 105, 106, 107)

En este caso de manera particular se considera que la Nueva Gestión Pública dentro de las herramientas ya mencionadas lograría consolidarse con mayor amplitud las principales acciones mencionadas, ahora bien, desde otro punto de vista en base del pensamiento Osborne y Gaebler en su obra “Reinventando el Gobierno” citado por Andrea López, habla de los principios que, según los autores, guiarían la acción modernizadora, son las denominadas “Cinco R”

“Reestructuración” “Reingeniería” “Reinvención” “Realineación” “Reconceptualización”

Reestructuración

Significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye a aportar un valor al servicio o producto suministrado al público. La reestructuración se efectúa una vez identificadas las competencias centrales de la organización y las tareas cuya prestación podría contratarse externamente. La consigna *"el gobierno debería eliminar lo que no necesita".*

Reingeniería

Es un concepto de cambio organizacional que se ha difundido con mucha fuerza en los años noventa (Hammer y Champy, 1993; Hammer y Stanton, 1995) y que propone, en esencia, *«empezar de nuevo»*, más que tratar de *«arreglar»* los problemas existentes mediante soluciones parciales. La reingeniería aprovecha las ventajas de la tecnología informática para promover un trabajo más inteligente, que elimine el "papeleo" innecesario y redundante. La consigna *«trabajar mejor»* va de la mano del *«coste menos*

Reinventar

Es crear en el seno de la administración pública una "cultura de espíritu empresarial" que facilite la introducción de mecanismos de mercado y pensamiento estratégico en el sector público. Ahora, las organizaciones públicas tendrán que operar con una orientación de planificación estratégica de largo plazo, centrándose en los resultados, remitiéndose a los incentivos del mercado y tomando en cuenta las actitudes y los comportamientos del «cliente-ciudadano», para satisfacer plenamente sus demandas y expectativas (Lawrence R. y Thompson, 1999)**.**

Realineación

Definida la estrategia de mercado, los funcionarios tendrán que gerenciar el cambio de las estructuras de forma coherente y articulada con lo planificado. Realinear a la organización y al

personal detrás de los objetivos establecidos no es otra cosa que cumplir con el dictado según el cual “la estructura sigue a la estrategia”.

Reconceptualización

Apunta básicamente a mejorar en todas sus dimensiones al ciclo de aprendizaje organizacional. Reconceptualizar es desarrollar en el sector público una nueva manera de pensar el fenómeno gerencial, promoviendo organizaciones con capacidad de adaptación y forjadoras de conocimiento. De este modo, podrá crearse una cultura diferente en la gestión pública, que involucre a sus agentes en lo que ha dado en llamarse una “visión compartida sobre el futuro. (López, pp. 10,11 12, 13)

En ese sentido con la información previamente mencionada, las herramientas útiles para la consolidación de la nueva gestión pública estaría en base de una planeación estratégica que permita estructurar las nuevas reglas administrativas a la hora de ejecutar la labor publica dentro del nuevo modelo de administración ,con apoyo a las cinco R o meramente de la reingeniería únicamente de los procesos, esto con el fin de erradicar deficiencias de enfoque y administrativas de la mano con la participación del personal que conforme el sector público, y de los ciudadanos, en busca de la competitividad y el adecuado manejo de los recursos, haciendo hincapié al tema de transparencia y rendición de cuentas, que en la actualidad se encuentran con gran auge e implementación.

A manera de conclusión, la Gestión Pública que se desea alcanzar, deberá ser aquella que se perciba como medio de conducción al servicio de los ciudadanos y de sus organizaciones, aquella gestión que preste una mayor atención a los resultados, optar por estrategias de calidad, dando como resultados medios óptimos para dirigir y coordinar una sociedad, orientada a futuro y a la producción de resultados, bajo las vertientes de rendición de cuentas, legitimidad,

profesionalización del personal que integran el gobierno y participación ciudadana, basado no solamente en la satisfacción, si no en la inclusión como principales actores sociales. Instituciones gubernamentales modernizadoras, con una visión prospectiva de la problemática social.

2.3 La Nueva Gobernanza

Derivado de las grandes interrogantes del gobierno, se desarrolla un nuevo modelo de gobernar, como se mencionó en el apartado anterior, ahora se abrirá una nueva corriente filosófica como lo es la Gobernanza Publica, como un eje transformador de redirigir la conducción y accionar del gobierno con la sociedad en las condiciones sociales presentes.

Con el pasar de tiempo han prevalecido una serie de críticas en base a la actuación, coordinación y ejecución del gobierno, limitaciones en sus capacidades, aunado a las grandes transformaciones que se presentan en nuestro entorno globalizado. Suena complejo el hecho de rediseñar el camino que deberá seguir el gobierno con la sociedad, ejemplificando las formas de acción a base de legitimidad, bajo lineamientos de la normatividad vigente, competencias administrativas y formación de líneas de dialogo y comunicación con la sociedad.

Lastimosamente, en la actualidad ha prevalecido los hechos de corrupción, desigualdad, precariedad y regazo los cuales protagonizan la brecha de incertidumbre, de nula representatividad que alejan la participación e involucramiento de los ciudadanos, provocando una fisura difícil de volver a reconstruir, lejana a la idea de un gobierno sano y sostenible.

Es así como el deterioro de la responsabilidad y bienestar social han ocasionado que (Aguilar, 2019) manifieste lo siguiente:

> “La ineficiencia y la insuficiencia directiva de los gobiernos democráticos han sido las dos causas que han motivado el abandono del proceso acostumbrado de gobernar, típico

> de los gobiernos del pasado, que se consideraban autosuficientes y omnipotentes en su tarea directiva, capaces de alinear a su decisión y mando al conjunto de la sociedad o a sus actores determinantes (p. 218)

Esto indica que el proceso administrativo actual está fracturado, acuñado en gran parte de lo que menciona Aguilar, ineficiencia e insuficiencia directiva, lo que significa que engloba las líneas de acción que generan un gobierno y gobernantes incompetentes con respecto a su labor de actuación y ejecución aunado a la falta de responsabilidad administrativa y a su estructura organizacional inestable, de igual manera, derivado a la insuficiencia prevalece la idea de que el gobierno no basta para ser el actor principal con poderes activos dentro de la Administración Pública.

Es ineludible conocer el subsistir de la Gobernanza más allá de ver las deficiencias actuales en nuestro gobierno y administraciones, si no como punto de partida clave en la presente investigación en la que la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla como máxima casa de estudios toman como base el concepto de gobernanza, plasmado en el Plan de Desarrollo Institucional vigente; para entender su aplicación e implicaciones dentro de las Direcciones dentro de la BUAP y, para el caso que nos ocupa, de manera directa dentro de la Dirección de Administración Escolar, específicamente en el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, ya que la BUAP se considera un órgano Autónomo del sistema político mexicano y forma parte de la administración pública.

Es por ello por lo que en breve se mencionan algunas concepciones del término de Gobernanza, para conocer más a detalle su diferenciador y punto clave dentro de las acciones gubernamentales.

Como punto de partida es importante el acercamiento clave de la definición de gobernanza, esto con el fin de conocer la nueva forma de actuar del gobierno bajo los alcances y ejes de acción que la distingue de las demás corrientes dentro de la Administración Pública tradicional, entendiendo que el concepto comenzó a dar forma en los años noventa.

Ahora bien, para entender el concepto de gobernanza se encuentra con la definición más ortodoxa siendo de la Real Academia Española.

La definición de lo que es Gobernanza, en donde apareció por primera vez en la edición de 1803 del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), con el siguiente significado: "lo mismo que gobierno" dicha definición se mantuvo por casi 200 años—. En 1992, en la 21ª Edición del DRAE, se especifica que gobernanza es un término anticuado que describe "el arte o manera de gobernar"11. En 2001, el DRAE en su 22a Edición, amplió sustancialmente esa connotación para quedar del siguiente modo: "Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía". (p. 219)

Por otra parte, buscando términos más precisos y acordes a la relación gobierno-sociedad, (Aguilar, 2014), define el término de gobernanza de la siguiente manera:

> "Se refiere específicamente al proceso por el cual una sociedad se dirige, gobierna y gestiona a sí misma. En esencia y en concreto, es el proceso mediante el cual el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos interactúan para definir, acordar y decidir sus principios y objetivos de vida en común y las formas de

organización, los recursos y las actividades que se consideran son necesarias y conducentes para realizar los objetivos y principios decididos de interés general. (p. 17)

Es por ello que con base a lo mencionado y por las causas descritas se ha impulsado un nuevo proceso de gobernar, donde la autoridad y titularidad legitima no recaiga solo en los gobernantes o representantes del pueblo, a base de procesos arcaicos y jerárquicos que hoy se ven mermados en la ineficiencia de la labor pública, sino más bien, se busca la participación ciudadana activa en la toma de decisiones en los asuntos públicos.

Es ahí donde se manifiesta la gobernanza, como el cambio radical de la forma de ejecución y transformación administrativa, es así como "el proceso de gobernar ha comenzado a cambiar y se vuelve cada vez más bidireccional, en dos sentidos (del gobierno a la sociedad y de ésta al gobierno)" (Aguilar, Antología Sobre Teoria de la Administración Pública, 2019, p. 219) esto nos indica que para el ejercicio correcto de la gobernanza es necesaria la participación e involucramiento del ciudadano, eso de la mano del fortalecimiento de medidas de transparencia, que permitan el acercamiento directo con el gobierno.

Es ese contexto el término de gobernanza como desplazamiento y ajuste de la Administración Pública, para coadyuvar con los nuevos ideales y herramientas de llevar el quehacer del gobierno, bajo la coyuntura de los acontecimientos que degradan el porvenir social. Así, instaura un nuevo modo de gobernar, con un posicionamiento de autonomía, y autosuficiencia que permita entidades administrativas bien estructuradas y fuertes, con administradores públicos capaces, líderes y con apertura al trabajo con los ciudadanos, lo que permita generar el renacer de la credibilidad al discurso del gobierno. Transitar y trabajar hacia la producción de resultados, que permita estar en vanguardia a base de una mejora continua, en vista de escenarios cambiantes, con

visión del futuro a resultados deseados, siempre tomando en cuenta a la sociedad en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que la Gobernanza deberá contar con características solidas que permitan consolidar una verdad gobernanza, es por ello que la OCDE en su trabajo sobre la gobernanza publica centro los elementos principales para una buena ejecución y alcance de lo que es una buena gobernanza comprendida de lo siguiente:

- **Rendición de cuentas:** el gobierno es capaz y tiene la intención de mostrar hasta qué punto las medidas que aplica y las decisiones que toma son congruentes con objetivos claramente definidos y acodados.
- **Transparencia:** las medidas que toma el gobierno, así como sus decisiones y los procesos que llevan a las mismas, están abiertos en un nivel de escrutinio adecuado para ser objeto de revisión por otros sectores del gobierno o por la sociedad civil y, en algunos casos, instituciones externas.
- **Eficiencia y eficacia:** el gobierno se esfuerza por generar productos públicos de calidad, incluyendo los servicios que presta a los ciudadanos, al mejor costo, y garantiza que lo ofrecido cumpla con las intenciones originales de los formuladores de políticas públicas.
- **Capacidad de respuesta:** el gobierno tiene la capacidad y la flexibilidad para responder con rapidez a los cambios en la sociedad, toma en cuenta las expectativas de la sociedad civil en la identificación del interés público general y tiene la voluntad de analizar su papel desde una perspectiva crítica.

- **Visión prospectiva:** el gobierno es capaz de prever problemas y temas a futuro, con base en los datos y las tendencias actuales; asimismo, diseña políticas públicas que toman en cuenta los costos futuros y los cambios previstos.
- **Estado de derecho:** el gobierno ejecuta las leyes, las regulaciones y los códigos de manera equitativa y transparente. (OCDE, Hacia una gestión pública mas efectiva y dinámica en México, 2011, p. 6)

Se entiende entonces que se necesita de un gobierno totalmente eficiente y eficaz, comprendido de transparentar los procesos de trabajo, bajo la rendición de cuentas, encaminados en la línea del estado de derecho y de la normatividad vigente, lo cual permita estar al margen de la actualidad y generar un panorama de los alcances futuros que se pretenden alcanzar.

Asimismo, la OCDE plantea que:

> "Un gobierno eficaz es aquel cuyos resultados, como la prestación de servicios públicos o el diseño y la implementación de políticas públicas, cumplen los objetivos deseados. Al mismo tiempo, un gobierno eficiente es aquel que genera estos resultados al menor costo posible, usando el mínimo necesario de recursos de la sociedad y, en especial, de los contribuyentes." (p. 7)

Es así que con el establecimiento de la Gobernanza observamos un mayor acceso e influencia de los ciudadanos en las decisiones en la opinión pública de asuntos sociales y del desempeño del gobierno, amplificándose ahora más con el uso de las redes sociales digitales, con la aparición de observatorios ciudadanos, mayor auge en los temas de corrupción, derechos humanos, rendición de cuentas, igualdad de género etc., que permita alcanzar gobiernos representativos.

A manera de conclusión de este apartado, es indispensable que, bajo las coyunturas actuales, la relación gobierno sociedad se regenere, esto a base de ascender y permitir un acceso a la información de manera más fácil, establecer un nuevo modelo directivo, donde la burocracia pierda valor y se deslinde totalmente de nuestra administración pública. Vivimos en un mundo actual, donde todo está a la vista de todos, eso incluye una administración más visible, lo que implica un mayor involucramiento y control en su actuación, hacia una mejora en su capacidad. Este nuevo proceso de gobernar exige y necesita una administración más activa y dinámica abierta a la participación e interacción de los actores políticos, que permita el cierre de la brecha que se vive en nuestra actualidad.

Reconstruir, innovar y la disposición a estos cambios son el primer paso para el nuevo modelo administrativo, dejando a un lado la forma tradicional de gobernar, estar abiertos a transiciones futuras, finalmente consolidar una verdadera gobernanza con el apoyo de instituciones apropiadas para el inicio de este camino, sin dejar a un lado la realidad en la cual estamos embaucados, pero sin dudas de obtener condiciones óptimas para un futuro de mayor calidad y desarrollo social.

La gobernanza deberá ser la guía y el camino de interacción e interrelación entre los diferentes actores que componen la administración pública. Se entiende entonces que la dirección del quehacer gubernamental será compartida, esto indica una acción colectiva. En esencia y a manera de conclusión la gobernanza parte del hecho que con apoyo y ejecución de esta se obtendrá un gobierno y sociedad solido en participación, transparencia y democracia, preparado a enfrentar cualquier adversidad contemporánea.

2.4 El Gobierno Abierto

Una nueva tendencia que plantea una idea actual de como gobernar, a base de roles y responsabilidades que juegan el gobierno, los ciudadanos y demás actores sociales es primordial para una administración de resultados. La opacidad en la gestión gubernamental, en la rendición de cuentas, en el acceso a la información ha sido una constante en muchos gobiernos del mundo, para el caso de México, existe un gran estigma respecto a la corrupción existente. Debemos de trascender a ser una sociedad informada y que el Gobierno trasparente y ponga a disposición de los ciudadanos toda la información de la acción gubernamental.

Vivimos en una sociedad tan activa y sumergida de un entorno electrónico, lo que permite estar al día, de lo que sucede en nuestro alrededor, lo que ha generado la participación e integración de los ciudadanos en la administración pública, para colaborar conjuntamente en los asuntos públicos, encaminados al bienestar social. “La democratización del gobierno, cambió los procesos de la administración pública y su operación comenzó a sujetarse a las exigencias de transparencia, rendición de cuentas, anticorrupción, participación ciudadana. Movimiento que hoy se recapitula con la expresión Gobierno Abierto”. (Aguilar, 2019, p. 227)

La participación ciudadana es la base principal para acceder al gobierno abierto, la ciudadanía activa es el eslabón fundamental para la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos. Es importante erradicar la idea de que el acceso a la información es escaso e imposible, puesto que la burocracia ha sido la principal brecha de separación entre la relación gobierno sociedad. Es fundamental el inicio de una nueva cultura participativa, bajo la incorporación de mecanismos para que los ciudadanos alcen la voz a sus dudas e inconformidades que enfrentan en

la realidad. Es hora de normalizar el hecho de expresar el descontento y la duda acerca del trabajo y actuación de un gobierno. Son de gran utilidad la consulta pública.

Es importante citar a (Fernández, 2016), quien sostiene que

> "El activismo ciudadano no daña, sino que mejora el funcionamiento del aparato administrativo público, fortalece los niveles de entendimiento entre todos los sectores sociales y, sobre todo, genera sinergias en la identificación de las necesidades más apremiantes de la sociedad y en la forma de resolverlos; es decir, a mayor involucramiento de los ciudadanos en la administración de la res pública (cosa pública) mayor la proximidad entre ciudadanía y gobierno, lo que redunda en una Administración Pública eficaz y eficiente. (p. 102)

Así, el gobierno abierto, debe ser una característica de la administración pública, como principal agente de transformación para el acercamiento y conectividad directa con los actores sociales. El modo de gobernar debe reinventarse, alejarse del pasado autoritarismo y suscitar el hecho democrático, que permita la restauración de la confianza hacia los ciudadanos desde un modo inclusivo.

Es muy importante que para dar parte del objeto de estudio de Gobierno abierto son indispensables los conceptos y definiciones que permitan obtener un amplio panorama de su estudio, que a continuación se enmarcan conceptualizaciones para el desarrollo y conocimiento de este.

En base al pensamiento de Ramírez Alujas 2011, citado por Alejandro González donde define que

> "El Gobierno abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional,

colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de las burocracias estatales". (p. 21)

Misma circunstancia se habla ampliamente de la participación colaborativa, donde los ciudadanos tomen partida y acceso a voz y voto respectivamente en los asuntos públicos, que los involucran directamente. Ahora bien, otra definición que plante Ortiz de Zarate, 2014 citando por Alejandro González, donde hace hincapié que el Gobierno abierto es

"Un modo de interacción sociopolítica, basado en la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración, que instaura una manera de gobernar más dialogante, con mayor equilibrio entre el poder de los gobiernos y de los gobernados, al tiempo que reconoce a la ciudadanía un papel corresponsable. Los fines pretendidos son la mejora en la toma de decisiones y la implicación de los ciudadanos en la gestión de lo público, a través de un aumento del conocimiento y de la puesta en marcha de innovación pública". (p. 21)

Para mayor conocimiento del concepto de Gobierno Abierto, es importante revisarlo bajo la perspectiva de Noveck, 2011, de igual manera citado por González, donde nos dice que.

"Gobierno abierto es una estrategia innovadora para cambiar cómo funciona el gobierno. Esto se logra mediante el uso de las redes de tecnología para conectar al público con el gobierno usando datos abiertos. […] El resultado final son instituciones más eficaces y democracia más sólida." (p. 23)

Es así entonces que de manera particular se entiende al Gobierno Abierto como un hecho y acción de manera receptiva que da apertura a la participación ciudadana, garantizando el derecho al acceso a la información pública, para un alto nivel de transparencia y mecanismos sofisticados, que permita reconstruir el lazo de confianza, entre el gobierno y la sociedad, esto quiere decir un entorno favorable y apropiado encaminado a la contribución del bien común, a base de ““una cultura de gobernanza basada en políticas públicas y prácticas innovadoras y sostenibles que se basan a su vez en unos principios de transparencia, rendición de cuentas y participación que promueven la democracia y el crecimiento inclusivo”” (OCDE, 2016, p. 1)

Ahora bien, desde otro punto de partida, para la ejecución correcta del Gobierno Abierto será importante plasmarla en normas o leyes previamente establecidas, donde permitan guiar el actuar y el impacto que pretende alcanzar, por lo consiguiente la OCDE, 2016 nos menciona las reformas donde el gobierno abierto puede adentrarse las cuales son: a) Constituciones nacionales, b) Ley de participación ciudadana, c) Ley de acceso a la información, d) Ley sobre archivos nacionales, e) Normas no vinculantes (reglamentos, directivas, circulares, etc.) y e) Ley de transparencia. (OCDE, 2016, p. 4)

Más allá de la normativa aplicada para la ejecución del Gobierno Abierto será necesario de todas aquellas acciones y medios de comunicación para el apoyo de un buen gobierno democrático y más ahora retomando el tema bajo una nueva gobernanza incluyente, dicho esto se necesita promover los principios el gobierno, según la OCDE.

Una mayor participación ciudadana en el ciclo de políticas públicas, es fundamental en un gobierno abierto y debe ser un elemento integral del camino de los países hacia la apertura a través de todos los poderes del Estado.

- **Transparencia:** Recogiendo y difundiendo información sobre el desempeño de los gobiernos, por ejemplo, ofreciendo declaraciones oficiales o investigando asuntos desconocidos. Los medios tradicionales y las redes sociales promueven la transparencia del sector público y permiten a los ciudadanos y a los actores privados a tomar decisiones económicas o de políticas públicas fundadas. Además, los periodistas son los usuarios más habituales de las disposiciones de acceso a la información y de la legislación en materia de libertad de información, donde desempeñan un papel fundamental a la hora de superar los obstáculos que plantea la falta de cumplimiento de los gobiernos o de procedimientos complejos.
- **Rendición de cuentas:** Los periódicos, la televisión, Internet y las redes sociales son elementos importantes a través de los cuales los periodistas adoptan un papel de vigilantes en la lucha contra la corrupción tanto sistémica como menor y hacen que los representantes públicos rindan cuentas frente a sus representados. Permitir esta función con políticas públicas y leyes apropiadas es una tarea crucial de cualquier gobierno interesado en la promoción de los valores de la buena gobernanza democrática.
- **Participación:** En un entorno en el que los ciudadanos son libres de expresar sus preocupaciones en público o a través de los medios tradicionales o de las redes sociales, es más fácil que los gobiernos sean conscientes de sus opiniones sobre las políticas y los servicios públicos. Dado este intercambio directo, los responsables de las políticas públicas pueden diseñar e implementar las políticas públicas en función de las necesidades de los ciudadanos. (OCDE, p. 16)

Por otra parte, en la lectura Participación ciudadana en los asuntos públicos, un elemento estratégico para la agenda 2030 y el gobierno abierto, incluyen como a otro elemento para como base de los principios de Gobierno abierto, a cuál es Tecnología e innovación, lo cual consiste en que.

> "Los gobiernos han aceptado la importancia que reviste proveer a la ciudadanía acceso irrestricto a la tecnología, el rol fundamental de las tecnologías en conducir la innovación, y lo fundamental que es incrementar la capacidad de los ciudadanos para usar las nuevas tecnologías" (p. 22).

Así, el gobierno abierto engloba una seria de principios sociales con el gobierno, partiendo que el derecho de acceso a la información es parte de los derechos humanos, surge por la necesidad de conocer y vigilar la actuación de los gobiernos. Nos encontramos en un hecho de cambios y transformaciones que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, pero para un cambio radical es indispensable el apoyo de todos los actores sociales y políticos que permitan disminuir la coyuntura actual, enfrentando aquello problemas de ataño y que prevalecen en la actualidad.

La falta de interés y el desencanto social es una realidad que nos toca enfrentar, pero eso no significa que nuestro gobierno mexicano no sea capaz de reestructurar un nuevo modelo de gobierno, a base de la gobernanza. Esto requiere un cambio de normas y cultura para garantizar un diálogo y colaboración genuinos entre el gobierno y la sociedad civil.

A manera de conclusión, es indispensable el cambio total de la relación entre gobierno y sociedad, ya no es basto el solo divulgar información, ahora es colaborar en construir iniciativas, formación e implementación de políticas públicas sociales en pro del bien colectivo. Tomando de apoyo los

medios de comunicación tecnológicos emergentes que permiten estar al alcance de todo lo presente en nuestro alrededor.

2.5 El Gobierno Electrónico.

Vivimos en un tiempo en el que la implantación de las tecnologías de la información, nuevas y emergentes permite que las administraciones, como es el caso de la publican, comiencen su etapa de modernización aunado al cumplimiento de sus deberes y obligaciones. Desde la llegada del nuevo siglo, las tecnologías de la información y comunicación han acompañado a la Administración Pública, como una de las fuentes de mejora e innovación más notables durante los últimos años. La operación de los gobiernos ha ido cambiando conforme a las transiciones sociales y políticas, pero eso no significa que dichas transformaciones vallan de la mano a las necesidades cambiantes y actuales, el objetivo de iniciar con un gobierno electrónico es la puerta para proveer un gobierno más eficiente y eficaz en su labor. Para que el fin se logre se necesita del ingenio e innovación que consiste en integrar técnica de operación con el apoyo de las tecnologías de información emergentes.

Actualmente, la sociedad vive sumergida en la tecnología, lo que permite estar en contacto con lo que acontece alrededor, dicho hecho sería útil que el gobierno reestablezca una relación sana con respecto a su acción, regenerando la confianza y credibilidad debilitada con los años.

La importancia de priorizar a los gobiernos en maximizar el impacto de las herramientas tecnológicas con el fin de generar los cambios deseados mediante el diseño e implementación de las reformas que se requieran en el sector público para hacerlos más abiertos en el aspecto estratégico, con mayor capacidad de respuesta, innovadores y ágiles. El gobierno electrónico es un elemento crucial de los cambios futuros en el sector público se centra en cómo garantizar la

optimización continua del uso que hacen de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) dentro del sector público y para la interacción con ciudadanos y empresas. (OCDE, Hacia una gestión pública mas efectiva y dinámica en México, 2011, pp. 9-10).

La generación de confianza puede ser posible con el apoyo de la tecnología, eso a través de la participación ciudadana, para el trabajo en conjunto a fin de contribuir el diseño de políticas públicas y sociales, es por ello que la OCDE precisa cuales son las bondades de este concepto:

> "El gobierno electrónico puede ayudar a que las voces individuales se hagan escuchar en debates masivos al aprovechar las TIC para alentar a los ciudadanos a pensar de forma constructiva acerca de temas públicos, aplicando la tecnología para abrir el proceso de formulación de políticas públicas y adoptar políticas sobre calidad de la información y rendición de cuentas (OCDE, Hacia una gestión pública mas efectiva y dinámica en México, 2011, p. 10).

Como bien se ha mencionado con la llegada del gobierno electrónico se da apertura y fácil acceso a los ciudadanos con respecto a la información pública lo cual permite la directa inclusión para el incremento y la buena calidad de los servicios, dicho esto "la visión del gobierno mexicano se centra en aprovechar plenamente las TIC para garantizar el desarrollo de una sociedad de la información competitiva, incluyente e innovadora" (OCDE, 2011, p. 39)

Para el Gobierno electrónico, habrá que precisar la concepción para entender con claridad que consiste su aplicación en la administración pública. Bajo la percepción de (Gil, 2008) precisa que

> "Gobierno electrónico es la selección, desarrollo, implementación y uso de tecnologías de información y comunicación en el gobierno para proveer servicios públicos, mejorar la efectividad administrativa y promover valores y mecanismos democráticos, así como el

> rediseño y desarrollo de marcos legales y reglamentarios que faciliten ajustes organizacionales para el desarrollo de iniciativas orientadas a mejorar el uso de la información, así como el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento." (p. 17)

Es así entonces que una de las funciones principales para el buen ejercicio del gobierno electrónico es brindar servicios de calidad, con la ayuda de la tecnología emergente permitiendo así una mejora continua en los procesos administrativos, dejando a un lado los mecanismos tradicionalistas de acción pública. Por lo consiguiente es importante mencionar algunos beneficios que captados con la aplicación del gobierno electrónico tales como lo menciona (Gastón, 2011).

> "Eliminación de las barreras de tiempo y espacio, facilidad en las comunicaciones, acceso igualitario a la información, aumento del intercambio colaborativo entre distintas reparticiones, aumento en la producción de bienes y servicios de valor agregado, en suma, mayor la calidad de vida de los ciudadanos" (p. 16).

La visión que tiene el ciudadano de la administración pública ha estado por años aunado en el término de "burocracia" (Gastón, 2011, p. 21) la dificultad que tienen al acceso a las prestaciones públicas, las largas filas que se suelen hacer para la realización de un trámite, procesos sin rumbo el inmenso papeleo, y la poca apertura de horarios y demás circunstancias que llevan al hartazgo social, el distanciamiento es verídico, dicha cuestión será la base de un comienzo de hacer uso de la tecnología, con el fin de simplificar los procesos de trabajo.

Ahora bien, desde otro punto de vista es importante señalar que con la llegada del gobierno electrónico no se está exento a enfrentar retos que impidan un correcto ejercicio de la tecnología

con relación a la administración pública, teniendo en cuenta desde una visión prospectiva de los escenarios futuros, uno de ellos es a base lo que plantea (Criado, 2013) a continuación.

> **"***Inclusión Digital:* Se refiere a las personas que no utilizan Internet y, en caso de utilizarlo, que no interaccionan con las administraciones públicas a través de esta vía. En definitiva, uno de los ámbitos a considerar de cara al futuro del e-gobierno consiste en lograr que aquellos que no pueden, o todavía no desean, acceder a Internet o interaccionar con las administraciones públicas a través de medios digitales puedan y deseen hacerlo de una manera mucho más intensa, mediante políticas de promoción que se orienten adecuadamente a cada uno de esos grupos con necesidades singulares." (p. 29)

Es cierto que, aun en la actualidad, hay una brecha digital sobre el no alcance de todos el poder estar conectado internet, por cuestiones de rezago social y precariedad, que son unas circunstancias que atañen a la sociedad, lo que genera un claro foco de desatención que generará un desarrollo lento del gobierno electrónico. Es importante que haya una gran comunidad que tiene acceso a internet, pero el tema de la tecnología no es una prioridad, emergiendo un distanciamiento en todo lo que alude a la conectividad tecnológica, alejando a un más el tema de participación mediante ese medio. Así como de cara al futuro se cuentan con disyuntivas en escenarios reales, diseñando planes de acción que permitan y de hincapié en la interacción gobierno sociedad mediante la tecnología.

Ahora bien, actualmente contamos con las herramientas más usadas dentro del mundo tecnológico, siendo estas las redes sociales, las cuales son el medio para la difusión activa de nuestro entorno, eso, así como potencializando ese rubro se podría vincular una mejor conexión con el exterior, abriendo la puerta al gobierno y administración pública a transparentar sus procesos bajo la vía de legitimidad.

La transparencia administrativa o el acceso a la información pública son antecedentes que han estado presentes en las administraciones públicas durante muchas décadas. Se asume que las administraciones públicas disponen como materia prima básica para su funcionamiento de numerosos datos referidos a las personas, sobre las más diversas áreas de actividad.

Es así como a manera de conclusión de este apartado, se considera que en un mundo globalizado como se vive en nuestros días, el alcance de la tecnología nos ha encontrado y ha ido avanzado de una manera acelerada, lo cual permite estar en total vanguardia para trabajar de la mano con dichas herramientas, el futuro es hoy y debemos estar preparados a esos cambios, actualmente pasamos una pandemia, la cual nos obligó a vivir de manera remota, pero de igual manera nos hace reflexionar sobre el hecho de la existencia de la tecnología y como es que ella nos ha permitido estar más allá de lo imaginable. El futuro es hoy, el acceso y la participación será el alcance para una buena ejecución del Gobierno electrónico, siempre buscando que la acción gubernamental favorezca al ciudadano en los trámites administrativos y gubernamentales.

2.6 Visión Prospectiva

En la presente investigación, el uso del concepto de prospectiva se lleva a cabo para entender y analizar aplicación en la administración, permitiendo direccionar y construir futuros deseados, lo que significa estar a la vanguardia y preparados a las transiciones administrativas dentro de un entorno globalizado, es decir: *"La prospectiva son los reflectores, las luces altas que nos permiten mirar más allá de donde ven los ojos."* (Beana, 2004). En este contexto, Beana profundiza en el análisis de que se entiende por prospectiva y menciona que es:

> "Una herramienta metodológica que nos sirve para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas. Semánticamente la prospectiva viene del latín *prospicere*, que significa *"ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia".* (p. 14)

Es fundamental la inducción de la Prospectiva para la administración de las organizaciones, ya que permite dirigir los esfuerzos para construir futuros conceptuales que se hagan realidad con el trabajo en conjunto y conducción del gobierno. El planteamiento estratégico ya no es suficiente en un corto plazo, será necesaria la visión futurista, estrategias fuertes y planes de acción con ejecución a base de escenarios posibles. Según nos explica Godet, 1995, citado por Carlos de la Cruz que

> "La prospectiva emerge dado el interés del hombre por conocer el futuro y desarrollar mecanismos para poder controlarlo, siendo su objetivo principal el anticiparse a los diversos escenarios posibles, tomando decisiones para poder construir una estrategia que nos lleve al futuro deseado" (De la Cruz, 2004)

Es así entonces como la Prospectiva se constituye para modificar el actuar pasado y presente para la construcción de futuros óptimos y positivos, a base de nuevas planeaciones estratégicas en beneficios plurales para un grupo determinado que permitan modificar la acción y planes de trabajo. Derivado de lo anterior, se entiende que con base al análisis realizado al Departamento de Servicios Escolares Área Centro, se genere una visión prospectiva y panorámica, a fin de su mejora continua.

A manera de conclusión de este capítulo, el realizar una revisión de los principales conceptos teóricos, nos permiten hacer un análisis de los rasgos que conforma la administración

pública actual, en donde las acciones gubernamentales deben estar enfocadas a atender las necesidades prioritarias de la sociedad, buscando en todo momento, la eficiencia, la eficacia, el manejo de los asuntos públicos con transparencia, tener servidores públicos que actúen con probidad y honestidad, el manejo de los recursos con economía presupuestal y la rendición de cuentas como principales elementos de su quehacer funcional.

CAPITULO III

MARCO JURIDICO

La vida institucional de las organizaciones está regida por las normas jurídicas creadas para tal efecto, para el caso que nos ocupa y como Órgano Público Descentralizado del Estado, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, deberá actuar conforme lo establece toda la normatividad universitaria, así como por lo previsto en los preceptos constitucionales. A continuación, se hace referencia a los principales preceptos aplicables al caso:

3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Bajo nuestra Constitución en su artículo 3° menciona que unos de los derechos más importantes y fundamentales de los mexicanos, es el acceso a la Educación, comprendida desde la educación inicial hasta la educación superior.

Dentro del mismo artículo en su fracción VII se hace mención a de las facultades que se le otorgan a las Universidades públicas a las que la ley les otorga autonomía, lo que quiere decir que tendrán la facultad de regirse a sí mismas, con el objetivo de educar y formar a profesionistas del futuro, para el beneficio del porvenir social, aunado a esto, en la presente investigación se realiza dentro de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla siendo una de las instituciones más importantes educativas del nivel medio superior y superior del país, como principal agente transformador.

Asimismo, el artículo 6 apartado A de nuestra Constitución, establece que “Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los Poderes

Ejecutivo, Legislativo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito federal, estatal y municipal, es pública", por lo tanto, la BUAP tiene un mandato constitucional de tener a disposición de la comunidad universitaria toda la información de las gestiones que la misma realiza.

Por otro lado, es importante mencionar que otro de los artículos aplicables al caso, es el Artículo 26, donde se establece que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación. Esto, traducido en los tiempos actuales, es diseñar una Planeación Estratégica, tomada como una herramienta en la gestión administrativa donde las organizaciones definan el rumbo a seguir, definir estrategias, establecer los quehaceres y el camino que han de seguir para el logro de las metas y objetivos en beneficio de la comunidad. Para el caso que nos ocupa, se deberán establecer las principales estrategias para el buen desarrollo, planeación, ejecución y control que deberá guiarse para que el Departamento de Servicios Escolares área centro de la DAE, cuente con las herramientas necesarias para una buena planeación y logre el desarrollo y alcance de sus objetivos.

Bajo estos conceptos, es oportuno mencionar que uno de los artículos constitucionales que le da vida a la ciencia administrativa, es el Articulo 90, donde se establece que la Administración Federal será centralizada y paraestatal, la administración centralizada es aquella que se compone de las dependencias del Estado, siendo estas las Secretarias de Estado , órganos reguladores y Consejería Jurídica que carecen de personalidad jurídica, siendo los principales representantes del titular del poder ejecutivo. Y la administración Paraestatal, se compone de organismos

descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos, que cuentan con personalidad jurídica y patrimonios propios. Para el caso que nos ocupa, la BUAP es un Órgano Público Descentralizado, con personalidad jurídica propia y patrimonio propio, pues goza de autonomía en su gestión.

Por último, el artículo 134 establece que los recursos económico bajo la disposición de los 3 órdenes de gobierno federal estatal y municipal, en este caso particular la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla como un organismo público descentralizado del Estado, con personal jurídica y patrimonio propio, quiere decir que la ley le otorga Autonomía en sus funciones y decisiones; deberán administrarse de manera eficiente y eficaz, que permita satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, siendo sus bases fundamentales, la transparencia y la rendición de cuentas, conceptos que se han tratado en el capítulo anterior y que enmarcan la administración pública actual..

3.2 Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Es primordial que todo aquello que se ejecute sea bajo la normatividad previamente establecida y vigente, y que todas aquellas facultades sean sustentadas bajo la misma, es así como la presente investigación se mencionará las principales leyes importantes para el ejercicio correcto de sus funciones de la Dirección de Administración Escolar, permitiendo así un desempeño institucional idóneo.

Derivado de toda la normatividad constitucional, es importante resaltar las normas secundarias que rigen la vida institucional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, siendo esta la Ley de la BUAP.

En dicha ley establece el carácter y función de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, como organismo autónomo, formador de futuros profesionistas encaminado hacia el bienestar social. A continuación, se analizan los artículos aplicables en este trabajo de investigación.

En el artículo 1° se establece que "La Universidad Autónoma de Puebla es un Organismo Público Descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio". Esto indica que una de sus principales funciones es regirse y trabajar de manera eficiente y autónoma para la prestación de servicios educativos de calidad de los niveles medio superior, superior y posgrados, para contribuir y participar en los problemas de nuestro entorno, desde sectores públicos y privados que permitan el desarrollo de nuestra nación.

Lo establecido bajo su artículo 2, se indica que la universidad tendrá su domicilio dentro del municipio de Puebla, pero que ese hecho no imposibilita el establecer dependencias, planes y programas dentro del Estado; para el caso que nos ocupa, la Dirección de Administración Escolar, ha establecido áreas de atención a la comunidad universitaria en el municipio de Puebla en el área de la salud, en el área centro y otras más; así como en el interior del Estado, tales son los casos de los municipios de Tehuacán y Teziutlán con el fin de estar al alcance de nuestros estudiantes, trabajadores y docentes en los que se encuentran en los complejos regionales establecidos en nuestro Estado, con respecto a los Servicios Escolares que se ofrecen dentro de DAE.

Posteriormente dentro del artículo 3° menciona la Autonomía de la Universidad, siendo un organismo constitucionalmente establecido, permitiendo así el goce de su libertad para gobernarse así mima, comprendido desde sus funciones académicas administrativas y formación de estructura organizacional plasmados en planes y programas de trabajo que permita el correcto desempeño de sus funciones para y por la comunidad universitaria que lo conforma.

Dentro de la vertiente de la presente investigación se enfatiza las Facultades de la BUAP, establecidas en el Artículo 5 derivado de lo anterior entran en vigor las acciones a ejecutar que le corresponden a la Dirección de Administración Escolar y, de manera particular el Departamento de Servicios Escolares Área Centro las cuales viene establecidas en las fracciones que a continuación se detallan:

Conforme a la fracción primera se hace mención a la acción de expedir los Certificados de Estudio, Títulos Profesionales y otorgar grados académicos en las diversas carreras, especialidades y posgrados que imparta, de acuerdo con la Ley, el Estudio y los Reglamentos respectivos, en ese sentido la Dirección de Administración Escolar específicamente el departamento de Servicios Escolares Área Centro son los encargados de llevar el seguimiento a los procesos de solicitudes de Certificados correspondiente a la Facultades adscritas, y de manera particular el procesos, solicitud y entrega de Certificados de nivel medio superior que se localizan a lo largo y ancho de nuestro Estado de Puebla.

Por otra parte, bajo la fracción tercera una de las funciones para desarrollar las actividades universitarias, consiste en planear y crear programas aunados a actividades relacionadas con la docencia y difusión académica administrativa, siendo la Dirección de Administración Escolar un promotor de desarrollo ligados a la docencia e investigación para difundir sus alcances con la comunidad universitaria y para la sociedad. Es primordial que exista una correcta planeación de sus actividades que permita un constante desarrollo acorde a las necesidades presentes y futuras de la comunidad universitaria.

En la fracción quinta se establecen los principales procedimientos a base de criterios y requisitos para el proceso de admisión a la BUAP, de la mano a la permanencia comprendido en la trayectoria estudiantil y como fase final el egreso.

Es así como la DAE como única dependencia encargada de llevar el proceso de ingreso a la universidad desde el diseño y publicación de la convocatoria, la aplicación del examen de admisión, el proceso de inscripción así como el apoyo y seguimiento a solicitudes dentro de la trayectoria académica de los estudiantes de los distintos niveles educativos, así como el proceso de egreso establecido desde un Certificado de Estudios en el caso del nivel medio superior así como la Titulación llegando así a la obtención de grado; recalcando que en la parte operativa el que ejecuta las acciones de atención a la comunidad universitaria, entre otras áreas que se han señalado en apartados anteriores, es el Departamento de servicios escolares área centro.

En el artículo 12, se crean los Órganos de Gobierno dentro de la Universidad, y en su fracción IV, prevé que todas las demás autoridades personales y funcionarios que señale el estatuto; entendiendo como tal, que serán creadas todas las unidades administrativas que para la operación y administración de los recursos requiera la BUAP.

Por último, el artículo 20 nos dice que el Estatuto y los reglamentos que de él emanen, serán los encargados de guiar, bajo la normatividad previamente establecida, la vida universitaria, así como los derechos y obligaciones de todos, plasmados dentro de su misma ley.

3.3 Estatuto Orgánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Es oportuno mencionar que, en el mes de septiembre de 2023, se realizó una Reforma Integral al Estatuto Orgánico de la BUAP, donde participó toda la comunidad universitaria con propuestas concretas, a fin de atender e incorporar términos señalados en la Ley General de Educación Superior, como derechos humanos, erradicación de la violencia de género, inclusión, cultura de paz, construcción de saberes, cuidado del medio ambiente, entre otros. Por lo que la

propuesta de nuevo Estatuto Orgánico se conforma de 157 artículos, de ellos fueron modificados 152 y solo cinco conservan su redacción original y 12 fueron derogados.

Como normativa aplicable y reformada del actuar de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se constituye el Estatuto Orgánico mismo que en su Título primero, se establece el objeto y los fines del mismo, siendo el articulo 1 derivado en sus tres fracciones donde establece que uno de sus objetos es precisar y desarrollar el contenido y alcances de la Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; así como establecer su objeto, fines y principios, la organización académica, la estructura de gobierno y de administración, con base en una estructura académica y administrativa eficiente de gobierno y administración.

En la BUAP, es identificar que la Universidad es un organismo público descentralizado del Estado, lo que hace autónoma su actuación, como institución social integradora y participativa con la comunidad universitaria y académica libre, plural y democrática, unida en torno a los propósitos compartidos por sus miembros de transmitir, acrecentar, difundir el conocimiento y la cultura, y ponerlos al servicio de la sociedad, en el municipio de Puebla.

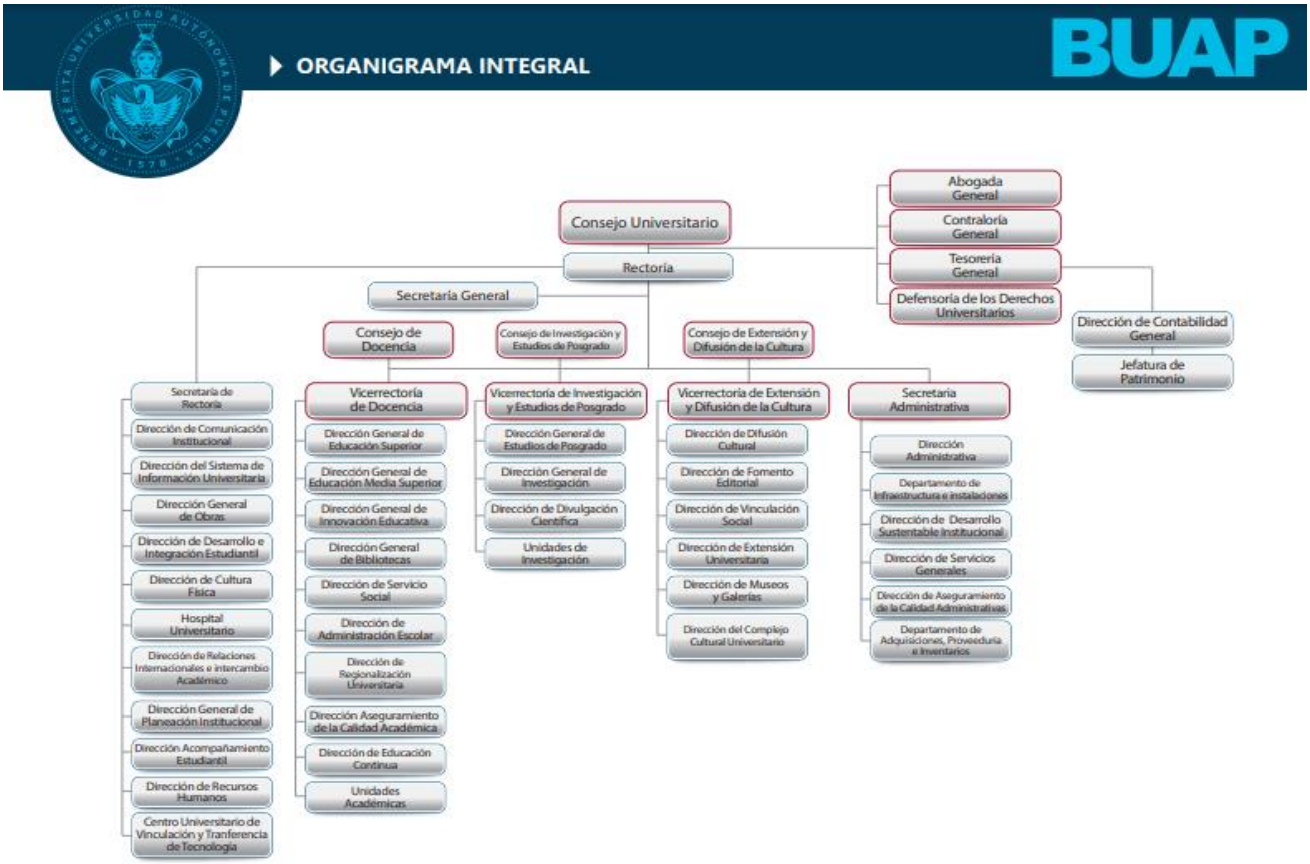
Dentro del presente estatuto siendo el capítulo séptimo, se hace referencia a las Vicerrectorías. En el artículo 81 dice que las Vicerrectorías son las dependencias encargadas de auxiliar a la Rectoría en el Estudio, planeación, coordinación de las funciones académicas y administrativas. Esto quiere decir que con la existencia de estas dependencias se logra homologar y definir las acciones correspondientes dentro de su área de trabajo.

A su vez, de las Facultades y obligaciones de las vicerrectorías se encuentran la colaboración para la elaboración del Plan de Desarrollo, en función académica y administrativa correspondiente, con el objetivo de una mejora continua de sus procesos, siendo de tal manera una

de las obligaciones más importantes de participación, coadyuvando ideas con necesidades, previamente establecido dentro del artículo 87 fracción segunda.

Por lo tanto, para conocer la estructura organizacional de la BUAP, se presentan el organigrama oficial, que identifica el nivel jerárquico en que se encuentra la Dirección de Administración Escolar, dentro de la BUAP.

Esquema 1 Organigrama Integral BUAP



Fuente: Organigramas Institucionales BUAP

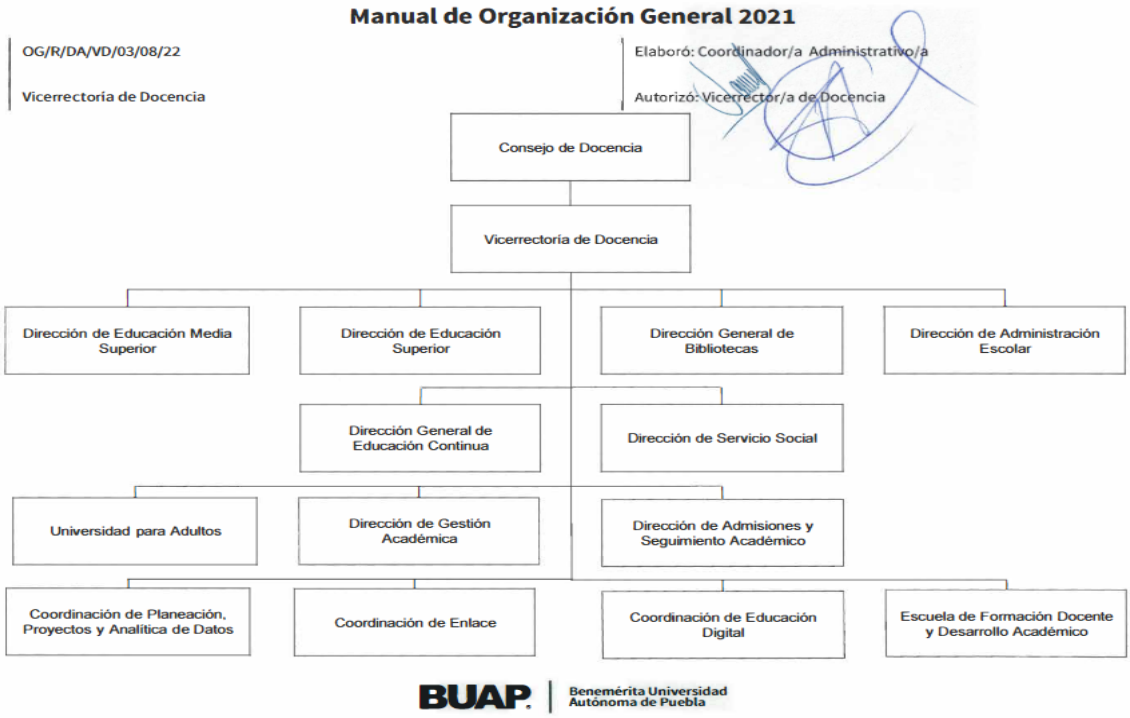
http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/Transparencia/resources/LocalContent/517/1/Organigramas-BUAP.pdf

Con base al organigrama General de la BUAP, se visualiza la estructura jerárquica y organizacional siendo este un elemento primordial, para la buena función administrativa constituida. La división de acciones de trabajo genera una correcta delimitación que permite la coordinación y división de las labores académicas administrativas.

Como punto de partida se puede identificar que la Dirección de Administración Escolar, que se encuentra dentro de la Vicerrectoría de Docencia, siendo la cabeza de sector lo que nos indica que es uno de los principales agentes detonadores del desarrollo de actividades académicas administrativas con la comunidad universitaria.

La Vicerrectoría de Docencia es la dependencia encargada del modelo educativo, mediante procesos académicos que aseguren la permanencia de los estudiantes y les permita concluir sus estudios, aunado a una formación integral.

Esquema 2. Organigrama General de Vicerrectoría de Docencia



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

En las competencias de la Vicerrectoría se refuerzan los mecanismos para el ingreso a nuestra institución, como la admisión y los servicios escolares ofrecidos en la trayectoria estudiantil, actividades que le competen dirigir a la Dirección de Administración Escolar, junto a la transformación e innovación de las nuevas generaciones.

Ahora bien, en el artículo 20, el Estatuto y todos los reglamentos que dé el emanen se encargarán de normar la vida universitaria, comprendida en derechos y obligaciones para las autoridades, profesores, administrativos y estudiantes, que conforman la comunidad universitaria.

Con base a la normatividad establecida, el Estatuto determinara las sanciones a aplicar a los integrantes que conforman a la Universidad, siendo los casos de violaciones a esta ley, así como de quienes cometan actos que afecten el desarrollo de las actividades universitarias, sujetos a la armoniosa integración administrativa, esto quiere decir que la Dirección de Administración y como parte especifica los Servicios Escolares Área Centro tendrán que trabajar de manera conjunta de la mano con la comunidad universitaria, sin causalidad de un mal manejo de sus actividades, que impacten de manera directa con su labor.

3.4 Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025

Referente a uno de los capítulos del presente Estatuto Orgánico establecido dentro del capítulo quito de Planeación y el Presupuesto del Estatuto Orgánico bajo el articulo 179 donde se hace hincapié a uno de los documentos más importantes y detonadores plasmado con base a eje específicos, escenarios claros y objetivos de conducción, siendo este el Plan General de Desarrollo, documento que contiene las bases claves en cuanto a las estrategias, políticas, programas, acciones, metas prospectivas en corto y mediano plazo así como, la interrelación de ellas con los recursos

necesarios para el logro de los objetivos y metas de la Institución. Dicho plan deberá considerar las condiciones socioeconómicas nacionales, regionales y del estado de Puebla.

Como se hizo referencia El Plan de Desarrollo Institucional de la BUAP vigente se estructura de 4 ejes que definen los objetivos, metas y líneas de trabajo a seguir durante los próximos años, los cuales se mencionan a continuación.

- Eje 1. Gobernanza y gestión, incluyentes y con trato humano
- Eje 2. Corresponsabilidad social y solidaria
- Eje 3. Educación desarrolladora de la transformación
- Eje 4. Modelo de Investigación abierta y comprometida

Eje 1. Gobernanza y gestión, incluyentes y con trato humano.

Con la implementación de la gobernanza en el ámbito universitario, se parte de la línea de acción hacia donde pretende dirigirse la BUAP, donde su principal objetivo es la comunidad universitaria; la importancia de establecer la comunicación constante y asertiva con los estudiantes, docentes y administrativos, permite conocer y estimar las necesidades que se suscitan a lo largo de la vida universitaria, siendo vital para el correcto desarrollo académico y administrativo.

Es así como el Departamento de Servicios Escolares Área Centro tendrán la labor de desempeñarse como agentes de transformación y colaboración que permita ejecutar una gobernanza universitaria, basada en una gestión incluyente y con trato humano directo con toda la comunidad universitaria.

Dirección de Administración Escolar

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, cuenta con una estructura organizacional constituido por varias Direcciones, las cuales tiene a su cargo diferentes facultades y quehaceres administrativos, en este sentido, la Dirección de Administración Escolar, como una de las dependencias con mayor impacto, esto por la gran cercanía en el trámites de diversos asuntos que tiene con la comunidad universitaria ya que es la dependencia encargada de los procesos más importantes a lo largo del trayecto de la vida estudiantil de los niveles medio superior, superior y posgrado, comprendidos desde su admisión, trayectoria escolar y titulación, basado en dos etapas.

- PERMANENCIA (Registro Académico, Reinscripción, Control Académico y Servicios Escolares)
- EGRESO (Titulación y Servicios de Egreso y Emisión de Certificados de generación para el nivel preparatoria y Licenciatura y Posgrado

Fuente: escolar.buap.mx.

Es así que la Dirección de Administración Escolar (DAE), es una de las dependencias que brinda y atiende una gran cantidad de solicitudes académicas e institucionales, diversos trámites que requieren los estudiantes durante su vida académica y, que a su vez están en seguimiento y trabajo conjunto con los docentes y administrativos de las diferentes unidades académicas, para brindar apoyo y atención a todos los trámites realizados.

Para concluir este capítulo, es importante señalar que las normas jurídicas deben ser de aplicación estricta y, que los funcionarios públicos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla tienen la obligación ética y moral de dar cumplimiento estricto a sus mandatos.

CAPITULO IV

ESTUDIO DE CASO: Departamento de Servicios Escolares Área Centro

Las instituciones educativas como es la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y todas aquellas instancias y/o Direcciones que conforman la comunidad universitaria, deberán contar con mecanismos de control interno que permitan el correcto desempeño de sus funciones. Es así que, para dar pauta al contexto de estudio realizado, hay que destacar la importancia que tiene la Dirección de Administración Escolar en la estructura organizacional, como una de las dependencias vital para la atención de la comunidad universitaria.

La Dirección de Administración Escolar como se ha venido mencionando es la dependencia encargada de brindar los servicios escolares educativos y de formación a toda la comunidad universitaria, comprendida desde su admisión, trayectoria y egreso, lo que conlleva que dentro de sus facultades se encuentran, entre otras, el contribuir en el desarrollo académico y administrativo, permitiendo estar a la vanguardia de los procesos de trabajo que se emplean dentro de la Dirección y de las necesidades académicas que se van desarrollando en los escenarios presentes y futuros.

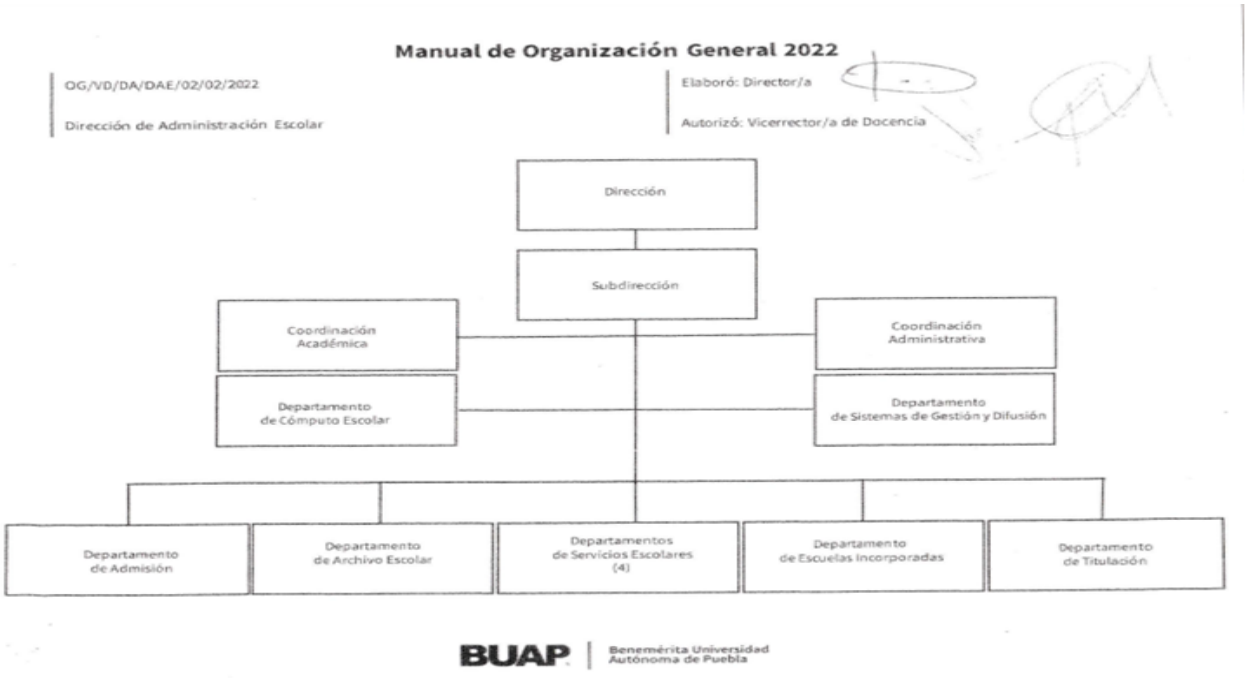
Es así, como la Dirección de Administración Escolar es sin duda el primer contacto con los aspirantes comenzando desde su registro para el proceso de admisión a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y una vez ingresado dentro de su trayectoria académica, así como la conclusión de sus estudios con el proceso de la obtención de grado, mediante el Certificado de estudios en los casos de la educación media superior y de Titulación para los de educación superior.

4.1 Funciones generales

Es importante mencionar, que para contribuir de manera eficiente en las actividades que se realizan, en el Departamento de Servicios Escolares Área Centro que se encuentra adscrito a la DAE, es primordial contar con una estructura organizacional y mecanismos concretamente establecidos, lo que permita delimitar las facultades para la correcta división de trabajo y viabilidad en sus procesos. En este sentido, todos los actores de la Dirección de Administración Escolar deben trabajar bajo las mismas líneas de acción establecida en las normas de control interno, que permita ventajas competitivas e innovación administrativa bajo un entorno globalizado, con apoyo de herramientas que permitan tener una visión institucional prospectiva, lo que significa plantear escenarios futuros deseados para un correcto desempeño institucional y laboral.

Ahora bien, la Dirección de Administración Escolar consta de una estructura organizacional bajo la delimitación de sus funciones de trabajo, de tal manera que cuenta con distintos Departamentos que permite la correcta ejecución funciones y alcances. Para conocer a detalle la estructuración jerárquica organizacional con la que la Dirección de Administración Escolar cuenta y dar un preámbulo de los Departamentos que conforman esta Dirección, se muestra a continuación el Organigrama General Escolar.

Esquema 3 – Organigrama General de la Dirección Administración Escolar



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

Se puede identificar que la Dirección de Administración Escolar está conformada de una Dirección, una Subdirección, en línea staff se encuentran dos coordinaciones y dos jefaturas de departamento (Cómputo Escolar y el de Sistemas de Gestión y Difusión y, por último, se encuentran cinco departamentos operativos en cuestión, donde se encuentra el Departamento de Servicios Escolares en el cual se hace alusión a cuatro departamentos.

Para entender de mejor manera la estructura de los cuatro Departamentos y la razón de esta subdivisión, se determinó una división del trabajo con la finalidad de acercar los servicios a la comunidad universitaria, evitando con ello, los gastos de traslado a Ciudad Universitaria, a continuación, se mencionan:

- Servicios Escolares Área CU
- Servicios Escolares Área Salud

- Servicios Escolares Área Centro
- Servicios Escolares Complejos Regionales

Es importante recalcar, que los Servicios Escolares cumplen con la función y objetivo de llegar al alcance de todos los estudiantes de las distintas Unidades Académicas que conforman la oferta académica de Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con el fin de brindar apoyo y seguimiento dentro de la vida estudiantil, referente a los servicios escolares que se brindan dentro de esta Dirección.

Para ello, al realizar la presente investigación y de las entrevistas a los funcionarios adscritos al Departamento de Servicios Escolares Área Centro, se identificaron los más relevantes trámites que solicitan los estudiantes dentro de su ruta académica y son los siguientes:

- Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social
- Baja Definitiva
- Carta Pasante
- Certificado de Estudios
- Constancia de Estudios
- Credencial de Egresados
- Devolución de Documentos
- Duplicado de Certificado
- Emisión/Reposición de Credencial Institucional
- Kardex Legalizados
- Permiso Temporal
- Reposición de Póliza-Horario

Mismos que se encuentran previamente establecidos en la página web oficial de la Dirección de Administración Escolar (https://escolar.buap.mx/) en el apartado de Servicios, con el fin de dar a conocer y brindar la información necesaria acorde a cada necesidad, asimismo para el alcance de toda la comunidad.

4.2 Análisis de las funciones específicas del Departamento de Servicios Escolares Área Centro.

Como se ha venido mencionado, al contar con distintos departamentos de servicios en la Dirección de Administración Escolar, se busca acercar los servicios a la comunidad universitaria evitándole gastos y dar celeridad en la atención a los servicios ofrecidos dentro de la Dirección.

Asimismo, es bien sabido, que Universidad a lo largo de su historia ha ido creciendo conforme a la demanda educativa, derivado de ese hecho será necesario contar con distintos Departamentos como es el caso de Servicios Escolares Área Centro con el fin de estar al alcance de todos nuestros estudiantes, un ejemplo de ello, es la creación del Departamento de los Servicios Escolares Área Centro, el cual se encuentra ubicado en la calle 4 sur 303 colonia Centro de la Ciudad de Puebla, con el objetivo de brindar los servicios aquellas unidades académicas competentes dentro de su labor de actuación.

Ahora bien, para conocer a fondo las principales funciones que se realizan dentro de este departamento es importante conocer el alcance de estas, comprendido en aquellas unidades académicas adscritas a su jurisdicción, aunado a los servicios escolares que se ofrecen anteriormente mencionados, mismas que se detalla a continuación:

4.2.1 Unidades Académicas correspondientes a Servicios Escolares Área Centro (Nivel Medio Superior

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES ÁREA CENTRO		
Unidades Académicas (Medio Superior)		
Preparatorias Urbanas		
1	***UAC***	*Preparatoria. Alfonso Calderón Moreno*
2	***UBJ***	*Preparatoria Benito Juárez García*
3	***UDO***	*Preparatoria 2 de Octubre de 1968*
4	***UEC***	*Preparatoria. Enrique Cabrera Barroso*
5	***UEZ***	*Preparatoria Emiliano Zapata*
6	***UMT***	*Preparatoria Emiliano Zapata Extensión San Martín Texmelucan*
6	***ULC***	*Preparatoria Lázaro Cárdenas*
7	***BCM***	*Bachillerato 5 de mayo*
Preparatorias Regionales		
8	***RSB***	*Preparatoria. Simón Bolívar (Atlixco)*
9	***REC***	*Preparatoria Enrique Cabrera Barroso (Tecamachalco)*
		Complejo Regional Centro
10	***PA***	*Preparatoria Acajete*
		Complejo Regional Centro
11	***PG***	*Preparatoria Acatzingo*
12	***CS***	*Preparatoria Ciudad Serdán*
13	***PM***	*Preparatoria Amozoc*
14	***PT***	*Preparatoria Tepeaca*
15	***PS***	*Preparatoria San Salvador el Seco*
16	***TC***	*Bachillerato Tecnológico San José Chiapa*
		Complejo Regional Mixteca
17	***IM***	*Preparatoria Izúcar de Matamoros*

18	***PC***	*Preparatoria Chiautla de Tapia*
		Complejo Regional Nororiental
19	***PL***	*Preparatoria Libres*
20	***CU***	*Preparatoria Cuetzalan*
21	***TZ***	*Preparatoria Teziutlán*
22	***TL***	*Preparatoria Tlatlauquitepec*
23	***TA***	*Bachillerato Tecnológico Agropecuario (Ixtepec)*
		Complejo Regional Norte
24	***PN***	*Preparatoria Zacatlán*
25	***PH***	*Preparatoria Chignahuapan*
26	***PV***	*Preparatoria Venustiano Carranza*
		Complejo Regional Sur
27	***TH***	*Preparatoria Tehuacán*
28	***PO***	*Preparatoria Coyomeapan*
29	***PP***	*Preparatoria Tlacotepec de Benito Juárez*
30	***PAD***	*Preparatoria a Distancia*

Fuente: Elaboración de administrativo de Servicios Escolares Área Centro.

Dentro de las Unidades Académicas del nivel medio superior se da seguimiento a 7 Preparatorias Urbanas, 2 regionales y 22 sedes de 6 regiones, lo que da un total de 30 escuelas Preparatorias y Bachilleratos.

4.2.2Unidades Académicas correspondientes a Servicios Escolares Área Centro (Nivel Superior y Posgrado)

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES ÁREA CENTRO		
Unidades Académicas (Superior y Posgrado)		
ESCUELA DE ARTES PLÁSTICAS		
Licenciaturas		
1	*APL*	*Licenciatura. En Artes Plásticas*
2	*ADI*	*Licenciatura. En Arte Digital*
3	*CIN*	*Licenciatura. En Cinematografía*
FACULTAD DE PSICOLOGÍA		
Licenciaturas		
1	*PSI*	*Licenciatura. En Psicología*
Posgrados		
1	*MDR*	*Mtría en Diagnóstico y Rehabilitación Neuropsicológica*
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS		
Licenciaturas		
1	*ANT*	*Licenciatura. En Antropología Social*
2	*FIL*	*Licenciatura. En Filosofía*
3	*HIS*	*Licenciatura. En Historia*
4	*LLH*	*Licenciatura. En Lingüística y Literatura Hispánica*
5	*LED*	*Licenciatura. En Procesos Educativos*
6	*LGI*	*Licenciatura. En Gestión de la Info.*
7	*LHU*	*Licenciatura. En Humanidades*
Posgrados		
1	*EAA*	*Especialidad en Antropología de la Alimentación*
2	*EEGM*	*Especialidad en Estudios de Género, Masculinidades y Diversidad*
3	*MASO*	*Mtría en Antropología Social*
4	*MES*	*Mtría. En Educación Superior*
5	*MEYA*	*Mtría. En Estética y Arte*
6	*MFIL*	*Mtría. En Filosofía*
7	*MGEF*	*Maestría en Genero y Estudios Feministas*
8	*MLH*	*Mtría. En Literatura Hispanoamericana*
9	*DASO*	*Doctorado en Antropología Social*
10	*DFC*	*Doctorado en Filosofía Contemporánea*
11	*DGEF*	*Doctorado en Genero y Estudios Feministas*
12	*DIIE*	*Doctorado en Investigación e Innovación Educativa*

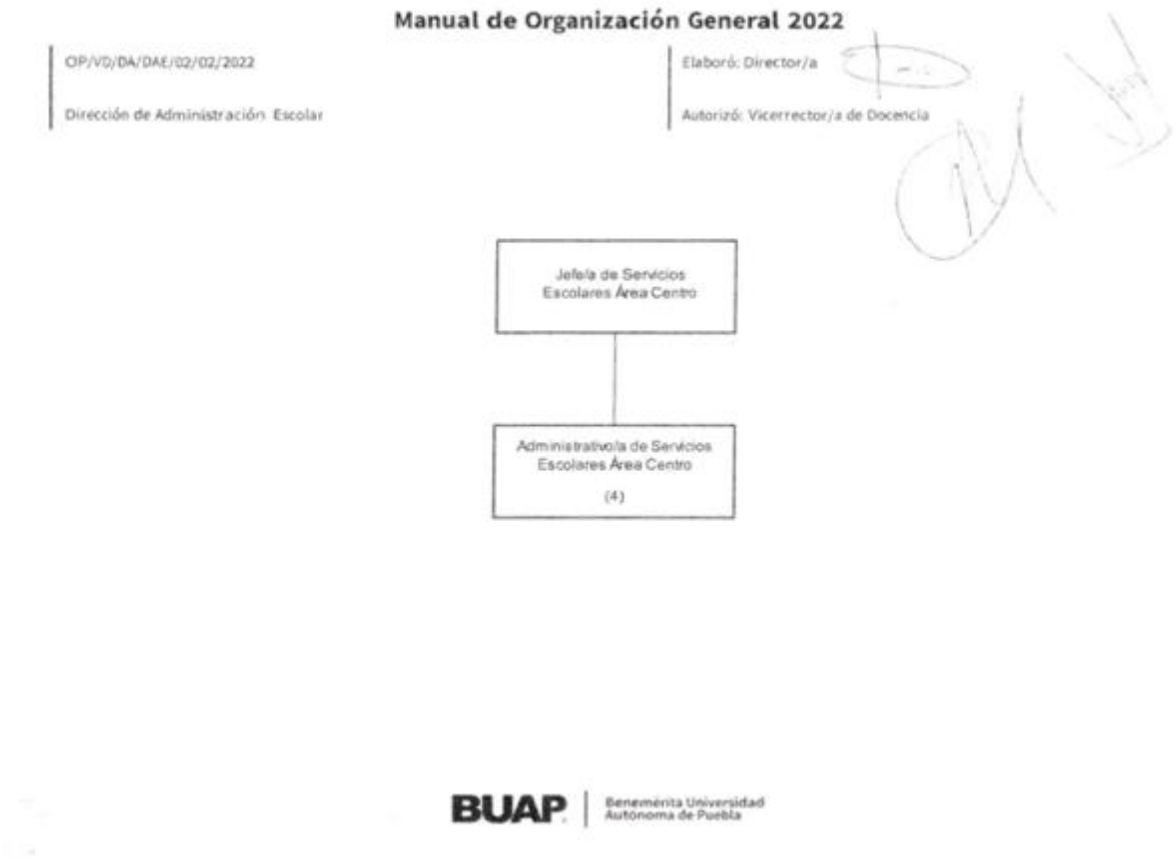
13	DLH	Doctorado en Literatura Hispanoamericana
FACULTAD DE LENGUAS		
Licenciaturas		
1	EFR	Licenciatura. En Enseñanza del Francés
2	EIN	Licenciatura. En Enseñanza del Inglés
3	LEA	Licenciatura Abierta en la Enseñanza de Lenguas – inglés
Posgrados		
1	MEIN	Maestria en la Enseñanza del Ingles
2	MNE	Maestría en Innovación en la Enseñanza de Lenguas
3	DEAL	Doctorado en Enseñanza y Aprendizaje
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA		
Licenciaturas		
1	MVZ	Licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia
2	MVF	Licenciatura en Fauna Silvestre
Posgrados		
1	MPAS	Mtría. en Producción Animal Sostenible
2	EMIC	Especialidad en Medicina Interna y Cirugía en Perros y Gatos
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES		
Posgrados		
1	MASC	Mtría. En Antropología Sociocultural
2	MHI	Mtría. En Historia
3	MSL	Mtría. En Ciencias del Lenguaje
4	MSO	Mtría en Sociología
5	MTE	Mtría. En Territorio, Turismo y Patrimonio
6	DCLE	Doctorado en Cs del Lenguaje
7	DEH	Doctorado en Estudios Históricos
8	DES	Doctorado en Estudios Socioterritoriales
9	DSO	Doctorado en Sociología
INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO		
Posgrados		
1	MAGR	Mtría en Auditoría Gubernamental, Rendición de Cuentas y Gestión Estratégica
2	MOPM	Mtría en Opinión Pública y Marketing Político
3	DCGP	Doctorado en Ciencias de Gobierno y Política
4	MCGD	Mtría en Ciencias de Gobierno y Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración Administrativo de Servicios Escolares Área Centro

Es así como el Departamento de Servicios Escolares Área Centro cuenta hoy bajo su jurisdicción del nivel superior con 4 Unidades Académicas (facultades) y una Escuela, es importante hacer mención que las Facultades obtiene ese grado a partir de que se tiene dentro de la oferta académica un Posgrado (maestría y/o doctorado) en el caso de la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales, actualmente solo cuenta con las 3 licenciaturas mencionadas, y finalmente para el caso de los Posgrados, son mismos que emergen dentro las Facultades.

Ahora bien, se hizo un análisis del organigrama del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, observándose que está legalmente aprobado por las instituciones correspondientes. Este documento debiera ser parte del manual de organización del área, mismo que no existe; se anexa el organigrama

Esquema 4 – Organigrama General Servicios Escolares Área Centro



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

De la observación directa, se observa que el Departamento de Servicios Escolares Área Centro se conforma de una jefa de área y 4 administrativos, los cuales desempeñan actividades que permiten el pleno ejercicio de sus funciones bajo su jurisdicción ya antes mencionada, dentro de los 2 niveles educativos, es importante mencionar que en este caso se encuentra bajo las mismas circunstancias con respecto a la división y ejecución de quehaceres, ya que las funciones a desempeñar de cada administrativo se asignan económicamente, esto a su vez derivado a la falta

de un documento oficial y normativo interno donde se establezcan las acciones de trabajo para los integrantes de este departamento.

Ahora bien, al conocer los alcances de las funciones en el contexto de jurisdicción y con base a una entrevista al titular del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, se identificó que no existe documento alguno normativo ni de control interno, en el cual se especifiquen las principales acciones y funciones que realiza el área a su cargo; y que dicha división de quehaceres operacionales se encuentra asignados de manera económica y existe un desorden administrativo pues da lugar a tener duplicidad de funciones, cargas inequitativas de trabajo, etc. Ahora bien, cabe hacer la pregunta ¿Por qué es importante tener manuales? Dado que es un instrumento administrativo valioso y que son la ruta por las cuales opera toda una organización, S. Z. Diamond, argumenta que el uso de manuales sirve para: a) Proporcionar al usuario un marco de referencia general y estandarizado, b) Sirve como un medio de archivo portátil y fácil de usar, c) Ahorra tiempo y asegura respuestas exactas y, d) Tiene una influencia definitiva en la actitud de los empleados.

En virtud de que no existe Manual de Organización en el Departamento, el primer paso que se realizó fue hacer un análisis de puestos y, consistió en el proceso de estudiar cada uno de los puestos, determinar que actividades y responsabilidades incluye, determinar la importancia y las diferencias con otros puestos, así como las características del candidato para desempeñarlas. Como resultado, se obtuvo la siguiente información:

4.3 Análisis de Puestos del Departamento de Servicios Escolares Área Centro

Nombre del puesto de trabajo: Jefa del Departamento

Área a la que pertenece: Servicios Escolares Área Centro

Área a la que reporta: Dirección de Administración Escolar

Objetivos del Puesto: Coordinar, dirigir, supervisar y ejecutar de manera eficiente y eficaz las gestiones administrativas, como máximo representante del área mediante el trabajo en conjunto que permita el correcto desempeño de las funciones correspondientes.

Funciones del puesto:

- Representante máximo de las gestiones realizadas por parte del área centro de la Dirección de Administración Escolar.
- Establecer acciones y mecanismos para la correcta división de funciones dentro del área
- Verificar y controlar los procesos administrativos que se llevan a cabo en del departamento de Servicios Escolares, en funciones de sus facultades.
- Asegurar el cumplimiento de las acciones administrativas previamente establecidas
- Coadyuvar con las áreas operativas del departamento de Servicios Escolares Área Centro, para trabajar conjuntamente sobre la misma línea de acción.
- Realizar ajustes de reinscripciones
- Dar seguimiento de solicitudes académico administrativo por parte de las Unidades Académicas correspondientes al Área Centro.

Competencias del Puesto

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Empatía
- Conocimiento en el área
- Comunicación bilateral y asertiva
- Correcta toma de decisiones
- Flexibilidad
- Mentalidad al crecimiento
- Gestión organizacional

Nombre del puesto de trabajo: Administrativo de Servicios Escolares

Área a la que pertenece: Servicios Escolares Centro Área Posgrados

Área a la que reporta: Jefe de Departamento de Servicios Escolares Zona Centro

Objetivos del Puesto: Coordinar y ejecutar las gestiones académico-administrativas del área de Posgrados (maestrías y doctorados) correspondientes al Área Centro

Funciones del puesto:

- Dar atención y seguimiento a solicitudes académicas y administrativas referentes a las licenciaturas del área centro.
- Recibir oficios de alumnos de nuevo ingreso primavera y otoño al nivel posgrado.
- Registrar en sistema Banner las matrículas, carga académica y generación de pólizas de pago, cartas de entrega o cartas de adeudo para alumnos de nuevo ingreso primavera y otoño.
- Notificar matrículas y entregar pólizas de pago, cartas de entrega o cartas de adeudo de nuevo ingreso
- Recibir Actas de Calificaciones firmadas otoño y primavera según el año que corresponda.
- Entregar actas de calificaciones a archivo escolar y a unidades académicas.
- Solicitar apertura al sistema Banner para la captura de programación académica
- Capturar programación académica y Generación de bloques en sistema banner
- Verificar la acreditación de Lengua Extranjera para alumnos de superior, (carga en banner de calificación y rolado al historial académico de los alumnos)

Competencias del Puesto

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Proactiva
- Compromiso
- Flexibilidad al cambio
- Iniciativa
- Capacidad de aprendizaje
- Positivismo
- Gestión Organizacional

Nombre del puesto de trabajo: Administrativo de Servicios Escolares

Área a la que pertenece: Servicios Escolares Centro Área Licenciaturas

Área a la que reporta: Jefe de Departamento de Servicios Escolares Zona Centro

Objetivos del Puesto: Coordinar y ejecutar las gestiones académico-administrativas correspondientes del área de Licenciaturas adscritas al área centro.

Funciones del puesto:

- Dar atención y seguimiento a solicitudes académicas y administrativas referentes a las licenciaturas del área centro.
- Imprimir actas de calificaciones las materias de acreditación y tronco común de lengua extranjera de los periodos correspondientes
- Recibir de Unidades Académicas BUAP las actas de calificaciones a Servicios Escolares de los periodos correspondientes
- Entregar las actas de calificaciones al Archivo Escolar y a Unidades Académicas
- Capturar e imprimir actas de Servicio Social y Práctica Profesional que por reglamento se encuentran inconclusas y/o exceden el tiempo para su debido cierre en sistema.
- Ejecutar permisos temporales de los periodos correspondientes
- Clasificar, ordenar y enviar reporte de permisos temporales a unidades académicas.
- Elaborar y entrega de Oficio referente a los procesos académicos administrativos a ejecutar con la Unidades Académicas correspondientes al Área Centro

Competencias del Puesto:

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Proactiva
- Compromiso
- Flexibilidad al cambio
- Iniciativa
- Capacidad de aprendizaje
- Positivismo
- Gestión Organizacional

Nombre del puesto de trabajo: Administrativo de Servicios Escolares

Área a la que pertenece: Servicios Escolares Centro Área Preparatorias

Área a la que reporta: Jefe de Departamento de Servicios Escolares Zona Centro

Objetivos del Puesto: Coordinar y ejecutar las gestiones académico-administrativas correspondientes del área del nivel medio superior (Preparatorias y Bachilleratos BUAP)

Funciones del puesto:

- Dar atención y seguimiento a solicitudes académicas y administrativas referente al nivel medio superior.
- Realizar la reinscripción los periodos actuales /Ciclo Escolar anual, consulta de materias, impresión y pago de póliza
- Elaborar los oficios de las fechas de captura de calificaciones de parciales y ordinario
- Ejecutar alta y baja de materias, así como la aplicación de permisos temporales
- Elaborar oficios para de las fechas de cronograma de actividades para el examen extraordinario I y II correspondiente a un periodo determinado
- Elaborar solicitud de cambio de estatus a baja por reglamento, comentario y notificaciones por correo y visualización de carta compromiso en autoservicios
- Enviar los reportes a UA de calificaciones de Extraordinario I, baja por reglamento y candidatos a Segundo Extraordinario
- Entregar hojas base y formatos de entrega-recepción de actas
- Recibir y entrega de Certificados de Generación de los alumnos regulares en Ordinario y alumnos irregulares.

Competencias del Puesto

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Proactiva
- Compromiso
- Flexibilidad al cambio
- Iniciativa
- Capacidad de aprendizaje
- Positivismo
- Gestión Organizacional

Nombre del puesto de trabajo: Administrativo de Servicios Escolares

Área a la que pertenece: Servicios Escolares Centro Área Ventanilla

Área a la que reporta: Jefe de Departamento de Servicios Escolares Zona Centro

Objetivos del Puesto: Coordinar y ejecutar las gestiones académico-administrativas

Actividades a desarrollar del puesto:

- Dar atención personalizada a los usuarios que se acerquen a ventanilla referente al proceso de sus solicitudes de servicios escolares.
- Dar atención vía telefónica para apoyo y seguimiento respecto a los servicios escolares
- Realizar la validación, seguimiento y entrega de trámites (Constancias, Kardex Legalizado, Carta Pasante y Certificado de Estudios) mediante la plataforma de Autoservicios, de Unidades Académicas correspondientes al área centro
- Dar seguimiento de solicitudes de trámites de exalumnos BUAP de matrículas anteriores.
- Realizar la atención y contestación del correo electrónico del departamento de Servicios Escolares del Área Centro
- Tramitar solicitudes de credencialización BUAP a la comunidad universitaria
- Recibir y ejecución de Bajas Voluntarias
- Tramitar solicitudes de alta y baja al IMSS
- Entregar documentos de vigencias a la comunidad universitaria activa

- Brindar orientación y apoyo a los procesos académico-administrativos que se realizan dentro de la Dirección de Administración Escolar y manera particular los que se realizan dentro del área centro.

Competencias del Puesto

- Responsabilidad
- Conocimiento de los procesos del área
- Empatía
- Tolerancia
- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Liderazgo
- Comunicación

Este análisis de puestos, permitirá la elaboración del manual de organización, con lo cual se pretende que el personal se mantenga informado al delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las funciones, actividades y políticas a realizar. Por lo tanto, esta información, servirá para elaborar el manual que sirva de guía e instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los funcionarios adscritos al Departamento.

4.4 Análisis de la Estructura del Sistema de Control Documental Electrónico (SCOD 2.09)

En el análisis de las actividades, funciones y procesos que se realizan en todas las fuentes informativas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y propia de la Dirección de Administración Escolar, se llegó al hallazgo de que existe un Sistema de Control Documental Electrónico, donde se precisan algunas funciones operativas; por lo que, se solicitó a la titular del departamento, se permitiera el acceso al sistema, a fin de conocer su estructura, funcionalidad y revisar si su estructura se encuentra apegada a las normas jurídicas que regulan las actividades del área; ahora bien del análisis a dicho sistema se observa que se integran de aquellos documentos referentes a la función operativa implementada por la Dirección de Administración Escolar, siendo su estructura la que a continuación de presenta.

Se observa que el sistema permite tener la documentación necesaria para conocer como está estructurada y conformada la información referente a todas las funciones operativas que realizan las áreas adscritas a la Dirección de Administración Escolar, y de manera general todas aquellas instituciones que conforman la comunidad universitaria, se denomina "**Sistema de Control Documental Electrónico (SCOD 2.09)",** plataforma en la cual de difunde y se almacena toda aquella información documentada de las instituciones universitarias de la DAE, siendo un punto de acceso para todos aquellos trabajadores BUAP que tienen injerencia en el mismo.

Para conocer el contenido del SCOD 2.09 a continuación se presenta su estructura general y los apartados que lo conforman:

1. Guía de Información de Calidad y Antisoborno SIGI
2. Política de Calidad y Antisoborno

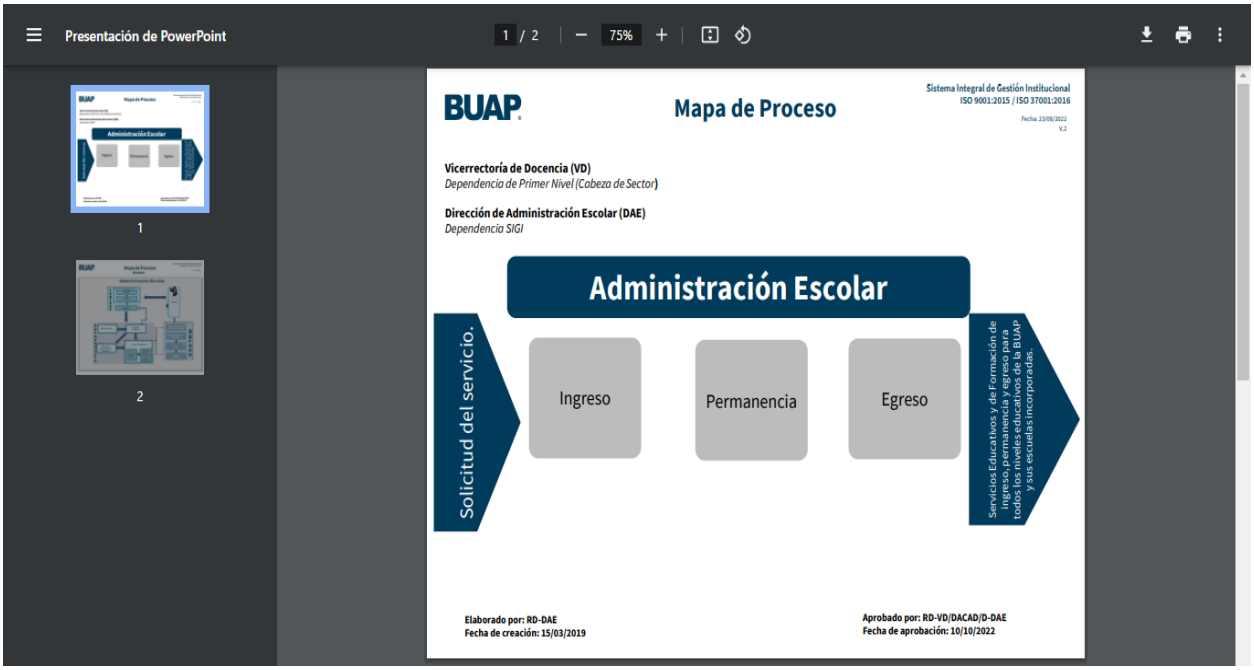
3. Lineamientos del Código de Ética de Conducta de la BUAP y Lineamientos de Responsabilidad Patrimonial
4. Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno
5. Mapa de Procesos
6. Roles y Responsabilidades en el SIGI
7. Identificación del Cliente, Partes Interesadas y/o Socios de Negocio
8. Normativa Universitaria y Normativa Aplicable (NUNA)
9. Análisis y Evaluación de Riesgos
10. Matriz de Riesgos
11. Plan Estratégico / Planeador
12. Proceso
13. Plan de Trabajo del Proceso
14. Instrucciones de Trabajo del Proceso
15. Lista Maestra de Registros de las Dependencias
16. Formatos Descargables SIGI
17. Instrucciones del Llenado de los Formatos SIGI
18. Instrucciones SIGI (Auditoría Interna de Calidad, Control Documental, Registros, Producto NC y No Conformidades)
19. Instrucciones de Trabajo de las Interrelaciones
20. Norma ISO 9001:2015
21. Norma ISO 37001 Antisoborno
22. Informe Mensual de Desempeño de los Procesos
23. Planes de Acción
24. Ideas Creativas
25. Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025
26. Planeador del PDI 2021-2025
27. Satisfacción de Usuario
28. Programa Anual de Auditorías de Calidad 2023
29. Minutas de Reuniones (Dependencias)
30. Formatos de Apoyo de las Dependencias
31. Calendario de Informes de Resultados de Clima Laboral

32. Avisos en Gral.

4.4.1. Análisis del apartado: Mapa de Proceso

El mapa de proceso es aquel documento donde se presenta el alcance y la interacción de la Dirección de Administración Escolar en sus facetas, dentro de la trayectoria educativa de la comunidad universitaria.

Mapa de proceso Administración Escolar

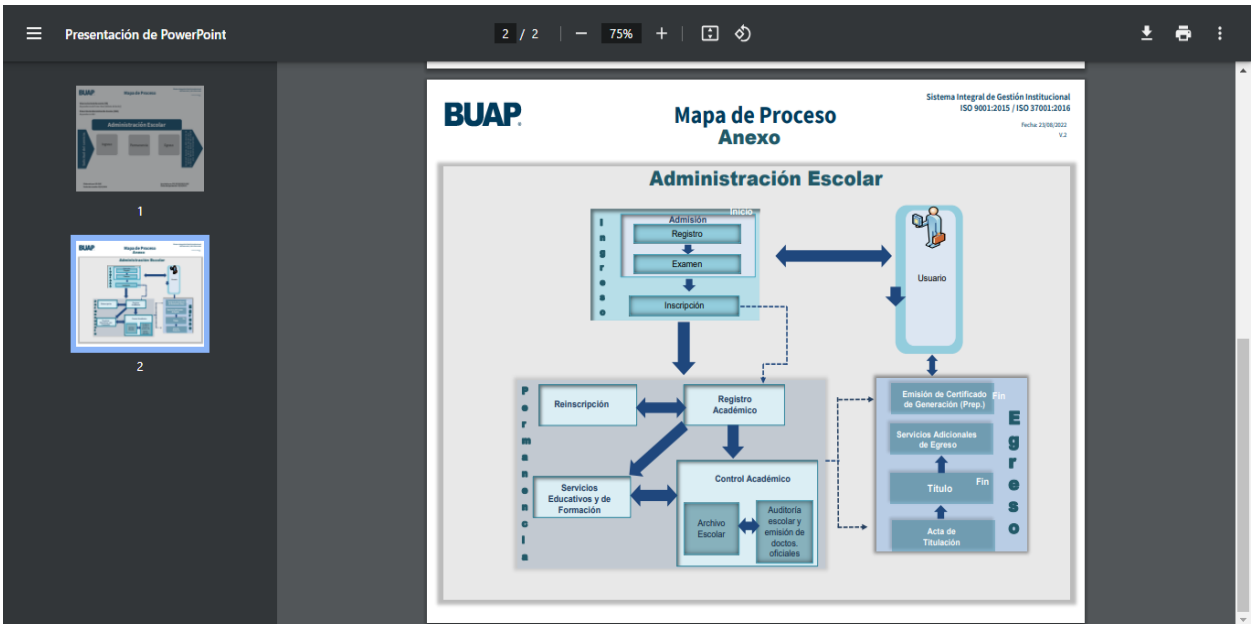


Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

En la presente imagen se observa que se inicia con la solicitud del Servicio, divido en 3 procesos, iniciando con el Ingreso, posteriormente a la Permanencia y finalmente con el egreso, a través de los servicios educativos y de formación que se les proporcionan en todos los niveles educativos.

Posteriormente en el siguiente es que se desglosa con mayor detalle el mapa de proceso referente a los 3 procesos que se llevan dentro de la Dirección de Administración Escolar, mismo que se anexa a continuación.

Mapa de proceso Administración Escolar (Anexo)



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

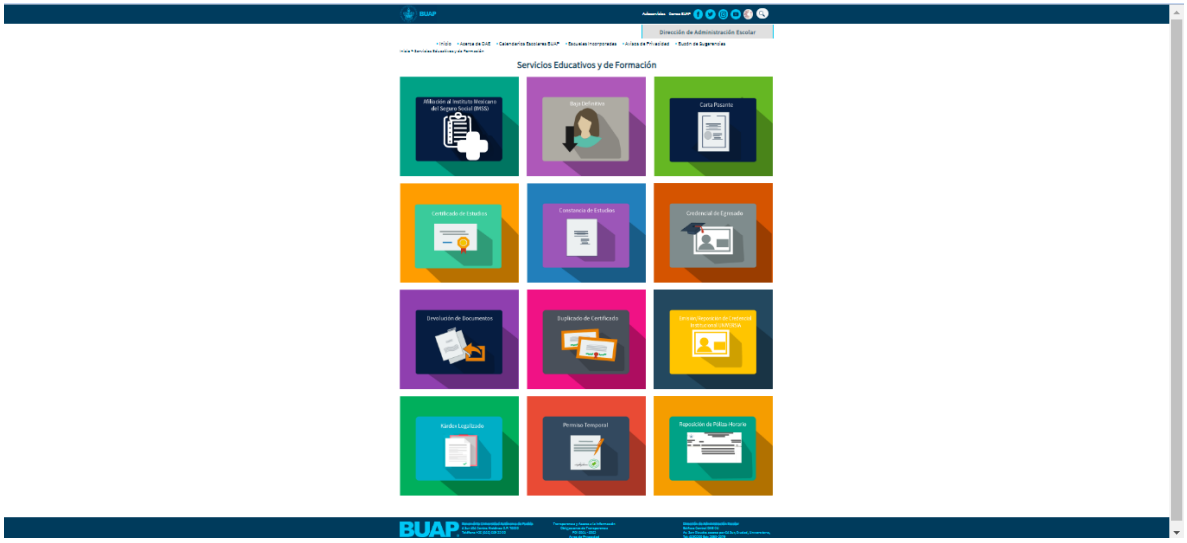
Se observa con mayor claridad en que consiste cada proceso, es importante mencionar que el caso del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, se encuentra sujeto dentro del procesos de permanencia, el cual consiste en la reinscripción a base del registro académico, a fin de brindar los servicios educativos bajo el control académico, a su vez entraría dentro del procesos de Egreso, puesto que como se ha mencionado con anterioridad, bajo las líneas de acción está el tema del nivel medio superior, esto por el seguimiento de los Certificados de estudio de ese grado académico.

Ahora bien, de manera analítica se llega a la conclusión que cumple con las especificaciones para la elaboración de flujogramas, que establecen las normas metodológicas para

la elaboración de procedimientos administrativos denominados diagramas de flujos, así como la simbología para la elaboración de estos. El enfoque a proceso implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones. Tal y como se observa en la siguiente imagen.

Al momento de constatar el proceso de permanencia se observa que de manera general se cumple con los Servicios Educativos y de Formación, más sin en cambio, no se describen de manera específica cada uno de ello, lo que refleja una inconsistencia con la página oficial de la Dirección de Administración Escolar https://escolar.buap.mx/ en la cual se detallan cada uno de los servicios que a continuación:

Servicios Educativos y de Formación.



Fuente: https://escolar.buap.mx/content/servicios-educativos-y-de-formaci%C3%B3n

4.4.2 Análisis del apartado: Roles y Responsabilidades

Documento donde se establece los nombramientos de las personas y los puestos para el buen funcionamiento de la Dirección y de la interrelación con otras dependencias administrativas,

se especifica las principales acciones a realizar la cabeza del sector, siendo en este caso el director de la Dirección de Administración Escolar.

Dentro de los responsables del proceso y subproceso, se encuentra Jefa del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, de la cual se presenta la siguiente investigación, siendo sus principales acciones las que se detallan a continuación:

1. Determinar, revisar y mantenerlos requisitos de los productos y servicios de los clientes, usuarios, partes interesadas y socios de negocio del proceso y documentarlos en el formato de Identificación de Cliente, Partes Interesadas y Socios de Negocios del proceso SIGI. Comunicarlos y asegurar su cumplimiento.
2. Analizar, evaluar y establecer el tratamiento de los riesgos y oportunidades del proceso. Documentar en el formato de Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso.
3. Establecer las acciones para el tratamiento de los riesgos y oportunidades en el proceso en la Matriz de Riesgos en caso de existir. Comunicar al personal y asegurar su cumplimiento.
4. Implementar, mantener, verificar y controlar todas las actividades del proceso, así como la medición de los productos y servicios (indicadores).
5. Obtener la información relativa al desempeño del proceso y sus indicadores, producto o servicio no conforme, ideas creativas, satisfacción del cliente o usuario, cuestiones internas y externas que puedan afectar al proceso, para ser reportado en el formato Informe mensual del desempeño de los procesos.
6. Mantener el proceso, sus instructivos de trabajo y formatos vigentes, debidamente autorizados para la conservación y actualización de la información documentada en el SCoD, de acuerdo con la IT de Control de la Información documentada.

Del análisis de los 6 puntos se observa que se llevan a cabo de manera parcial. Lo que requiere es implementar acciones de revisión, actualización y aplicación, así como capacitación permanente del personal.

Dentro de este aparto se observa que los roles y responsabilidades descritas en el mismo, corresponden única y exclusivamente al jefe del departamento de las áreas de Servicios Escolares, sin precisar las funciones del personal administrativo de cada una de las áreas, asimismo, se observa que estos no se encuentran firmados por los funcionarios responsables de los mismos, por lo tanto, no tienen ninguna validez oficial, aun y cuando este publicados en el sistema SCOD 2.09)

Roles y responsabilidades del Personal Administrativo

Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

4.4.3 Análisis del apartado: Matriz de Riesgos.

El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. Por lo tanto, se aborda tanto los riesgos como las oportunidades y establece una base para aumentar

la eficacia y alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. se analizan y se evalúan los riesgos en base a la Severidad (S), Probabilidad de Ocurrencia (O) y Probabilidad de Detección (D). Del resultado obtenido llamado Nivel de Riesgo Potencial (NRP), se establecen las acciones para el tratamiento de los riesgos.

Ahora bien, respecto a las funciones que le corresponden al Departamento de Servicios Escolares Área Centro, se observa que en los puntos 21 denominado “Publicar difundir y orientar sobre los requisitos y diversos aspectos relacionados a los trámites” y el punto 40 “Atención al Usuario” existe un nivel de riesgo potencial a futuro, por lo cual se deberán tomar las gestiones correspondientes para minimizar los efectos; a continuación, se presenta el estado de guarda.

Análisis y Evaluación de Riesgos

BUAP

Análisis y Evaluación de Riesgos

Nombre de la Dependencia:	Dirección de Administración Escolar
Nombre del Proceso SIGI:	Administración Escolar

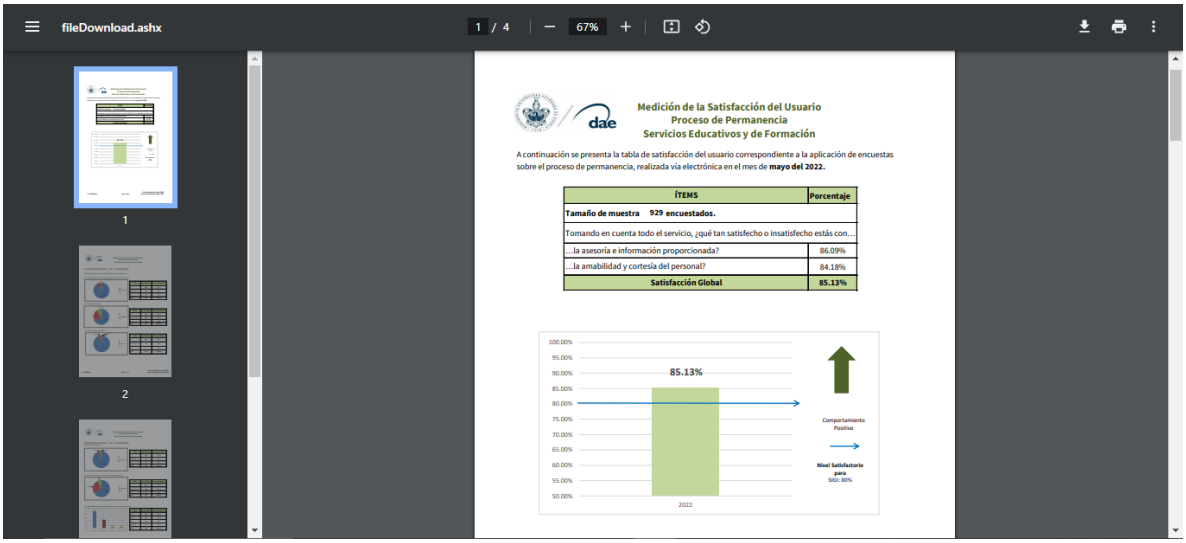
No.	Función / Actividad	Requisito	Percepción del riesgo o Amenaza	Consecuencia potencial del riesgo (Qué pasaría si...)	Severidad	Posibilidad del evento (¿Cuántas veces ha sucedido o puede suceder?)	Ocurrencia	¿Cómo se controla en este momento? Prevención	¿Cómo se controla en este momento? Detección	Detección	*NRP
RIESGOS DE OPERACIÓN											
21	Publicar, difundir y orientar, sobre los requisitos y diversos aspectos relacionados con los trámites.	Que estén alineados a los Reglamentos de: Requisitos y procedimientos para la Admisión, Permanencia y Trayectoria Académica; General de Estudios de Posgrado. Asegurar la vigencia y homogeneidad de los requisitos.	No difundir la página de la DAE	Desconocimiento de la página donde pueden verificar todos los requisitos lo no pueden realizar sus trámites	8	En conformidad a las encuestas realizadas en el 2022, el 95% de los usuarios comentan que se informaron por medio de la página web	1	Capsulas informativas donde se menciona la página de la DAE y Titulación. Publicaciones en Instagram, Facebook y Tiktok dando a conocer los requisitos y dónde encontrarlos. Espacio en la Conjura de los necios para dar a conocer los procesos en curso.	Queja del usuario	6	48
30	Configurar en sistema Banner operación de los Servicios Educativos y de Formación	Que no se cuenten con las fechas sistema en el periodo correspondiente.	Emitir un documento (constancia, pólizas de pago) con datos erróneos.	Queja del usuario.	8	No se tiene referencia de que haya ocurrido el evento.	1	Cumplimiento del calendario interno.	Hasta que se presente el evento	6	48
40	Atención al usuario.	Apegarse al lineamiento del Código de Ética y Conducta de la BUAP Art. 33, guía de antisoborno y seguir el protocolo de atención al cliente.	No apegarse al Código de Ética Art. 33 y no aplicar el protocolo de atención al cliente.	Inconformidad con el usuario generando quejas.	4	2 quejas del usuario al año.	1	Evaluación del código de ética.	Queja del usuario.	6	24

Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

4.4.4 Análisis del apartado: Satisfacción de Usuario.

En este apartado existen varias formas de evaluación de la satisfacción del usuario comprendidos en ingreso, permanencia y egreso, en la que se observa que las cifras corresponden a una evaluación global, de los departamentos que conforman la Dirección de Administración Escolar, que no permite conocer los resultados individualmente de cada área, lo que implica que las áreas de oportunidad para corregir las deficiencias no puedan identificarse; junto a esto se observa que la información contenida en este apartado está desactualizada, ya que debe ser actualizada periódica y oportunamente.

Medición de Satisfacción del Usuario (Proceso de permanencia)



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

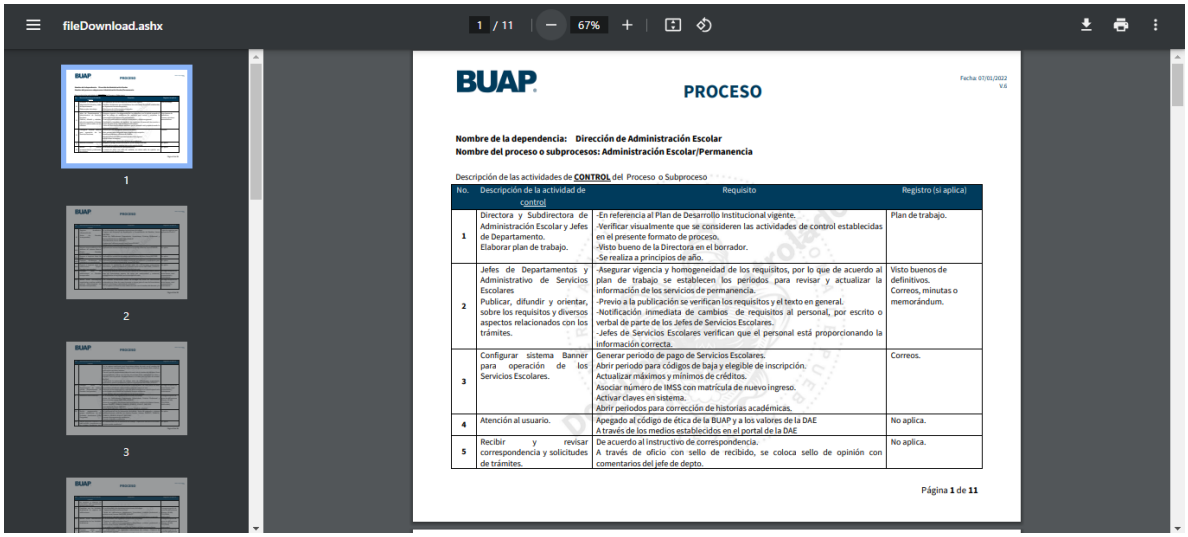
Ahora bien, para tener una referencia de la satisfacción de los usuarios del área centro, se diseñó un formato para medir la satisfacción de usuario, se llevaron a cabo 50 encuestas a alumnos que realizaron diversos trámites y los resultados obtenidos son los que se deprenden de los anexos de la presente investigación.

4.4.5 Análisis del apartado: Procesos

En el siguiente documento se Descripción de las actividades de CONTROL del Proceso o Subproceso.

En dicho apartado se observa que los procesos son de manera general, ya que se describen actividades desde los directores pasando por jefes de departamento y administrativos de las áreas, a manera de ejemplo se presenta el proceso de control de permanencia como se observa en lo siguiente:

Proceso de actividades académico-administrativas



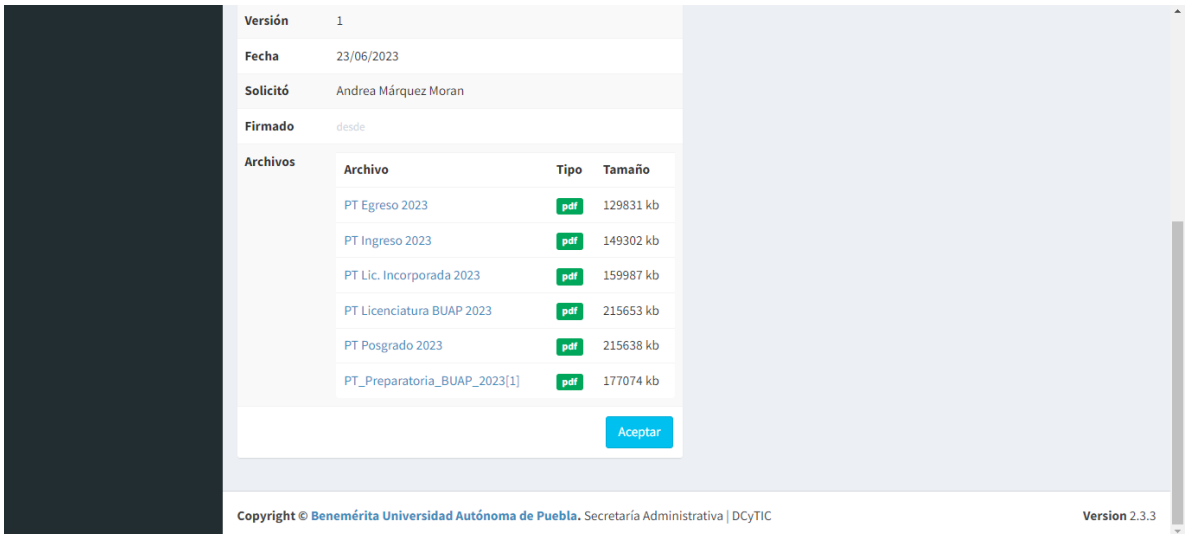
Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

Para una mejor distribución de las actividades a realizar de cada área que conforman en el Departamento de Servicios Escolares Área Centro, deberán diseñarse los procedimientos, actividades y responsables del área, por lo que se elaborará el manual de procedimientos correspondiente y único.

4.4.6 Análisis del apartado: Plan de trabajo DAE

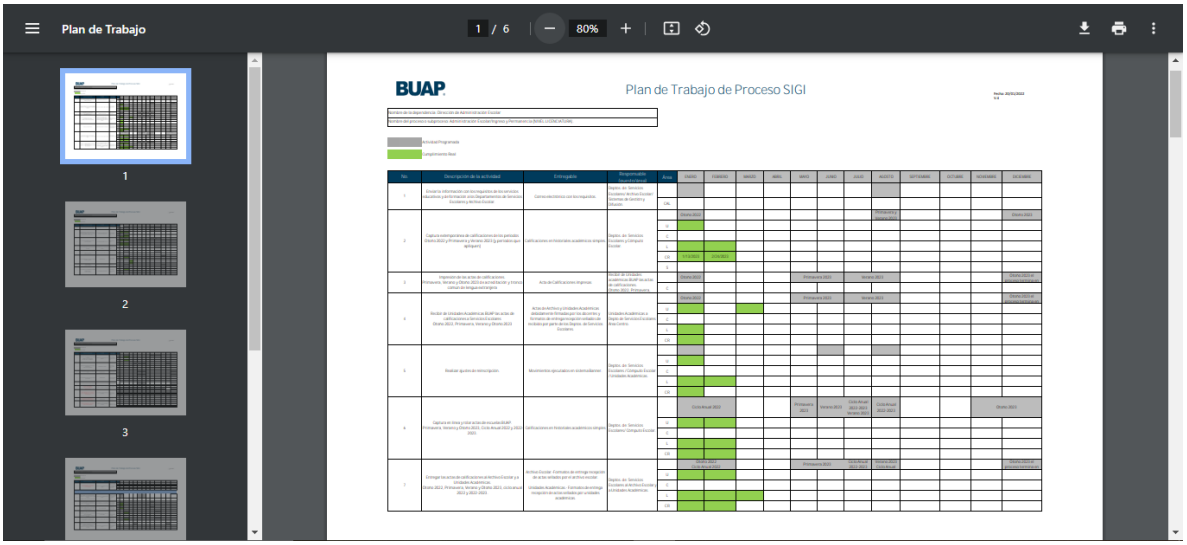
Este apartado se muestra el formato Plan de trabajo DAE, donde se observa que las actividades y calendarios se dividen por conceptos: Ingreso, Egreso, Permanencia, Licenciaturas, Posgrados y Preparatorias, lo que refleja una información global; si nos ocupa no existe un Plan de Trabajo específico del área centro para mayor entender de su plan de trabajo interno.

Planes de Trabajo de los niveles educativos



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

Plan de Trabajo nivel medio superior



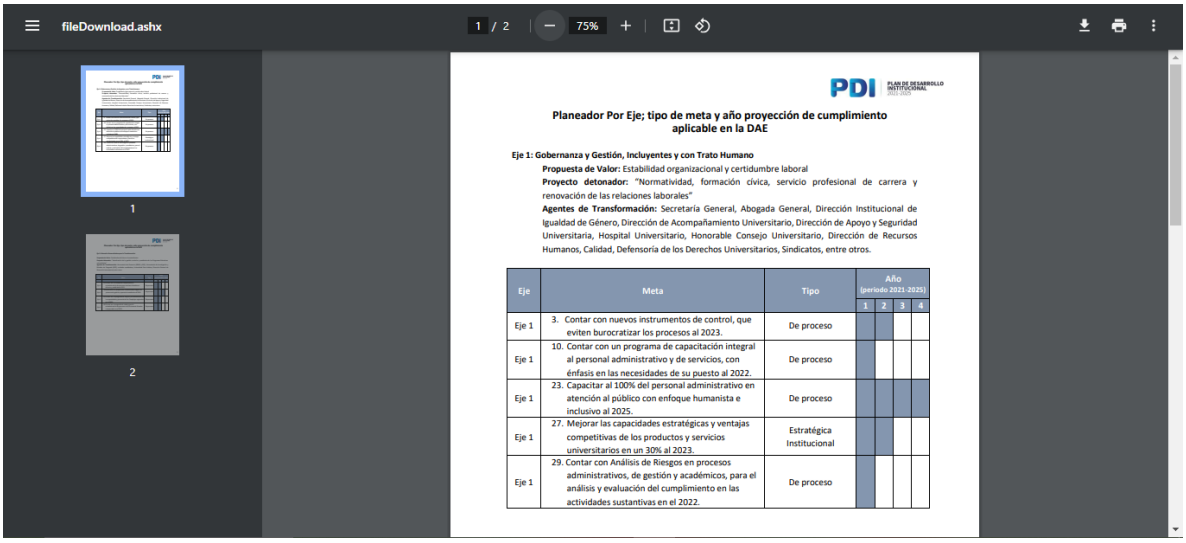
Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

Dentro del plan de trabajo de licenciatura como se muestra en la imagen adjunta, se establece el plan de trabajo a desarrollar dentro de ese nivel de estudio, lo que da un preámbulo de las acciones a ejecutar por parte del administrativo de servicios escolares correspondiente a fechas especificas al nivel y a las Facultades por gestionar dentro de las adscripciones al área Centro. Lo que indica que de manera global se ejecutan las acciones de nivel superior de manera masiva y general.

4.4.7 Análisis del apartado: Planificador aplicable en la DAE.

En el presente apartado se establecen metas alienadas al eje 1 de Plan de Desarrollo Institucional vigente denominado “Gobernanza y Gestión, Incluyentes y con Trato Humano que en el punto 23 **se** establece una Capacitar al 100% del personal administrativo en atención al público con enfoque humanista e inclusivo al 2025. De la observación directa y de las entrevistas al personal administrativo del área centro, se concluyó que no han recibido capacitación alguna desde el año 2022 a la fecha. A continuación, se presenta las metas diseñadas en el SCOD 2.09.

Planificar DAE del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

Por lo tanto, es necesario diseñar un programa permanente de capacitación, actualización y profesionalización de funcionarios y administrativos de toda la Dirección, conforme a las metas y objetivos indicados en el planeador por eje.

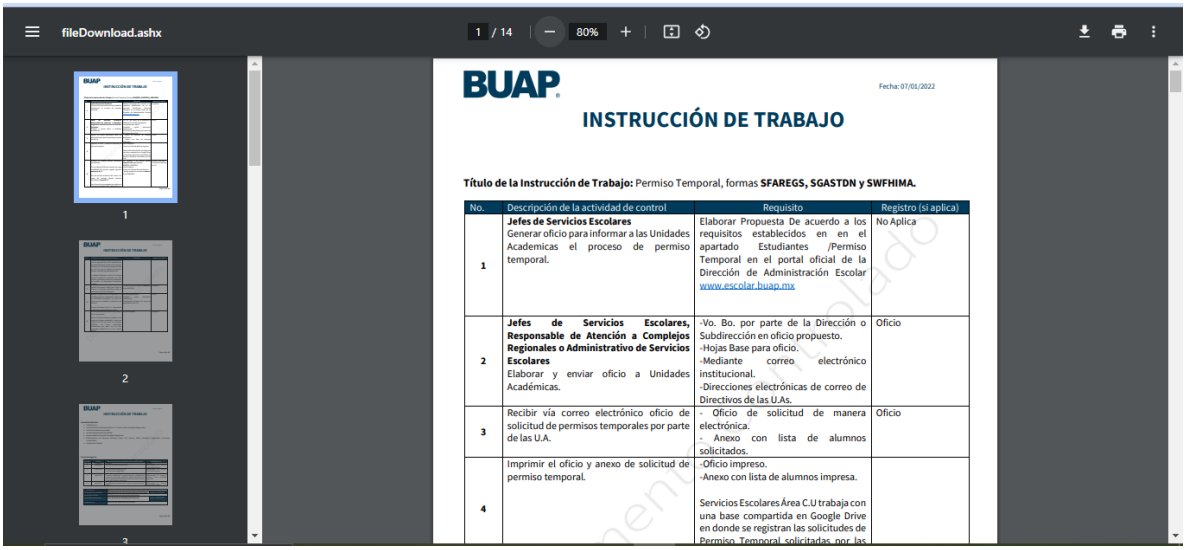
4.4.8 Análisis del apartado: Instrucciones de Trabajo

En este apartado se establecen instrucciones de trabajo por cada proceso, en el manejo de la normatividad administrativa no existe tan concepto, ya que toda organización que se jacta de serlo, aplica las normas jurídicas y administrativas que están diseñadas para tal efecto como lo son reglamentos interiores, manuales de organización, códigos de ética, manuales de procedimientos u operacionales que rigen la vida institucional y operativa de las instituciones públicas o privadas, por lo tanto la terminología utilizada no es la apropiada y deberán ser plasmadas en el manual de

procedimientos correspondientes, ya que se tratan de actividades concretas que realiza en personal administrativo

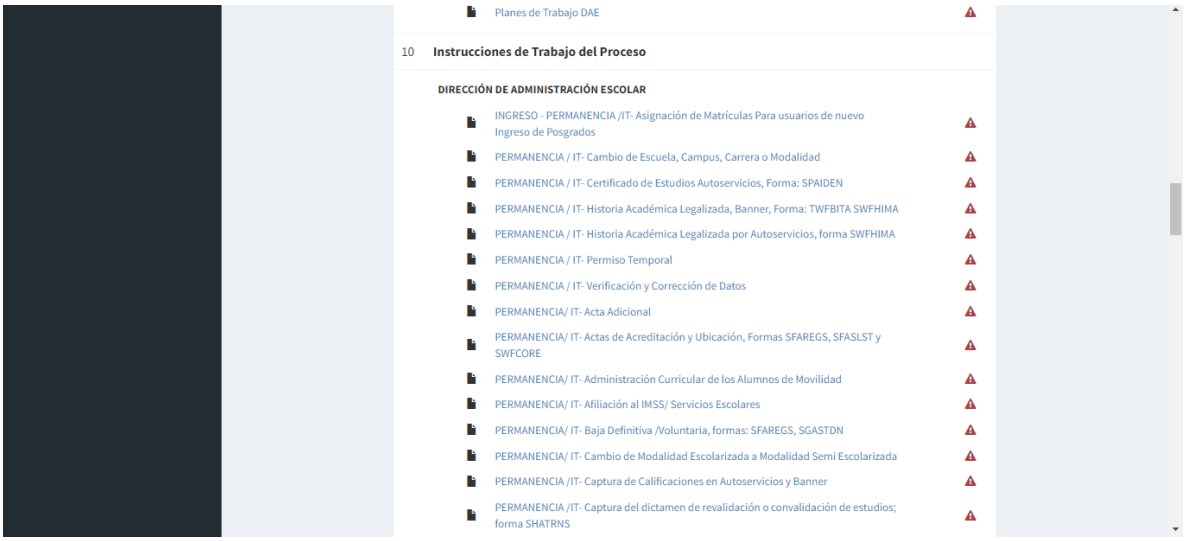
Entonces, se presenta tal diseñado como están diseñados tales instructivos de trabajo.

Instrucciones de Trabajo de Servicios Escolares



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

Instrucciones de Trabajo de Servicios Escolares



Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

En dicho documento se describe paso a paso las instrucciones a seguir de cada proceso que se realiza en DAE Centro, con el fin de hacerlos bajos las instrucciones de trabajo establecidos, con el fin de un correcto desempeño de las actividades a realizar, de ahí emana que todo se realiza bajo dicho manual con el fin de disminuir los riesgos de trabajo y errores.

Por último, del análisis y revisión al contenido de cada uno de los apartados, se observa que, en algunos de ellos, no existe información alguna, tales como:

- Informe mensual de Desempeño de los Procesos/ Indicadores
- Planes de Acción
- Ideas Creativas, etc.

Apartados sin información

Fuente: Sistema de Control Documental Electrónica (SCOD 2.09)

Es importante hacer mención que uno de los objetivos de estudio de caso, dentro del SCOD-02, es identificar los apartados con deficiencias en su contenido, para detectar las áreas de oportunidad a fin de realizar las propuestas de mejoras y de innovación administrativa que el caso requiera, buscando siempre dar vigencia a los términos de eficiencia y eficacia, encaminados la gobernanza y como base de los procesos administrativos.

Conclusiones y Recomendaciones

Todas las organizaciones públicas y privadas, específicamente las universidades públicas, requieren actualizar sus marcos de referencia, documentos internos normativos, así como promover una mayor flexibilidad en su organización, en sus planes y programas de estudio para responder con eficacia a los nuevos desafíos y asegurar que la comunidad universitaria tengan los conocimientos y herramientas necesarias para adaptarse y participar exitosamente en los escenarios futuros, en el marco de la nueva gestión pública, la nueva gobernanza, gobierno abierto y gobierno electrónico.

El objetivo de la presente investigación fue analizar los principales quehaceres de trabajo que se realizan dentro del Departamento de Servicios Escolares Área Centro, con el análisis previamente realizado se observan deficiencias administrativas, mismas que podrían conciliarse con las siguientes propuestas de mejora.

a) Emitir un acuerdo de la Dirección de Administración Escolar donde se especifique las Unidades Académicas adscritas o correspondientes a cada departamento de Servicios Escolares, con el fin de establecer una correcta división de sus facultades, plasmándolas bajo la normatividad de actuación, dentro del mismo documento.
b) Elaborar un Manual de Organización y de Procedimientos aplicando la metodología que las normas establecen, con la finalidad de establecer jerárquicamente las responsabilidades y funciones del personal del área, mediante la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución; también servirán, para hacer frente a los retos y cumplir adecuadamente con los objetivos del departamento con una visión prospectiva.

c) Implementar un programa de capacitación permanente del personal adscrito a la Dirección de Administración Escolar, a fin de una plena participación administrativa bidireccional.

d) Actualizar el Sistema de Control Documental Electrónico (SCOD 2.09) en base a las observaciones que se han descrito en el estudio de caso, ya que requiere ser revisado exhaustivamente y de manera periódica, involucrando la gente operativa para su funcionalidad.

e) Actualizar en el apartado de roles y responsabilidades del SCOD 2.09, las firmas de los funcionarios, ya que como se plasmó, no tiene validez ningún documento si no cuenta con la firma correspondiente por parte de los funcionarios competentes, esto es con la finalidad de que tengan vigencia y legalidad en su aplicación.

f) Crear un Programa Operativo Anual de Trabajo para el departamento, ya que es el principal instrumento de planeación de la Administración Pública, en virtud de que el él, se establecen de manera pormenorizada las acciones y compromisos para el cumplimiento de programas que estén alineados con el Plan Institucional de Desarrollo de la BUAP.

g) Crear un programa de capacitación, basado en una serie de actividades diseñadas para mejorar el conocimiento, habilidades o competencias de personal administrativo del Departamento, con la finalidad de alinearse al eje 1 del Plan de Desarrollo Institucional, a fin de entender y ser los actores detonantes dentro de la Gobernanza, con gestión incluyente.

h) Realizar revisiones periódicas al marco normativo interno del Departamento, a fin de detectar desvíos o deficiencias administrativas que se generan y que se pueden convertir en amenazas dentro de su actuar, a fin de aplicar una visión prospectiva dentro de próximas gestiones que busquen la mejora continua.

Por último, en el marco de la Nueva Gobernanza y con visión prospectiva, que engloba el tema de investigación es necesario aplicar los principios y valores establecidos en nuestra constitución y que regulan la actuación de la administración pública, respecto a la legalidad, igualdad, veracidad, honradez, respeto, publicidad, economía, información, transparencia, jerarquía, previsión, coordinación, cooperación, eficacia y eficiencia, y abstenerse de comportamientos que impliquen la violación y manejo discrecional de las disposiciones legales normativas en la materia. Siempre teniendo presente que todas las acciones de las áreas administrativas deben sujetarse a los principios de legalidad y veracidad, para ello deben contar con la normatividad interna de control necesaria para su actuación, por lo que es fundamental que todas estas propuestas de actualización, modificaciones y creación de nuevas disposiciones legales, debe ser resultado de la participación directa de quienes forman parte de la comunidad universitaria, y de aquellas situaciones que emergen de escenarios futuros no deseados pues deberán ser consideradas sus demandas y escuchar sus problemas, de acuerdo a los planes institucionales de la Universidad comentados en el cuerpo del presente trabajo a fin de caminar bajo los lineamentos de la mejora continua dentro de los ámbitos académico-administrativos.

Bibliografía

A. Naser, A. W. (2021). Participación Cuidadana en los asuntos públicos: un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto". *Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/184), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).*

Acosta, S. A. (2004). Cambio institucional. *Léxico de la política*, 19-22.

Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública.* Fondo de Cultura Económica.

Aguilar, L. (2014). Las Dimensiones y Niveles de la Gobernanza.

Aguilar, L. (2019). *Antología Sobre Teoria de la Administración Pública.* INAP.

Aguirre, O. J. (2002). Mexico, reflexiones sobre la nueva Administración Pública".

Beana, G. (2004). *Prospectiva Política Guia Para Su Compresión y Práctica.*

Blanco, I., & Gomá, , R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas.* Barcelona, España: Ariel.

Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la Administración Pública* . México, D.F.: Porrúa, S. A. DE C. V.

Criado, J. I. (2013). Gobierno Electrónico, Gestión y Políticas Públicas . *Centro de Investigación y Docencia Económicas* .

De la Cruz, C. (2004). La nueva gestión pública en México: un efoque prospectivo para la toma de decisiones y planeación estratégica del gobierno .

Diaz, M. F., & Sanchez Galicia , J. (2006). *Gobierno electrónico. Tecnologías de la información al servicio de los ciudadanos.* Mexico: Sicom-Colegio de Tlaxcala.

Espejel, M. J. (2016). *Democracia y Gobernanza. Nueva Institucionalidad y redes políticas.* México: Juan Pablos.

Fernández, F. L. (2016). *Fundamentos para la Ciencia de la Administración Pública en el siglo XXI.* Instituto de Administración Pública.

Fernández, F. L. (2016). *Fundamentos para la Ciencia de la Administración Pública en el siglo XXI.* Instituto Nacional de Administración Pública.

Garcia, S. M. (2007). La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias . *Universiad de Salamanca*.

Gastón, A. (2011). *El gobierno electronico en la gestión pública.* CEPAL.

Gil, J. y. (2008). Una Breve Introducción al Gobierno Electrónico: Definición, Aplicaciones y Etapas. *Revista de Administración Pública* .

Gómez Díaz de León, C. (2016). *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública.* México: Mc Graw Hill.

Gomez, D. d. (2016). *De la Administración Pública tradicional a la Nueva Gestión Pública.*

Gonzalez, A. (2016). *Gobierno Abierto.* INAI.

Guerrero, O. (2019). *Principios de la Administración Pública.* INAP.

Guerrero, O. (2019). *Principios de la Adminitración Pública.* Ciudad de México: INAP.

Guerrero, O. M. (2008). *La Nueva Gestion Pública: Un modelo Privatizador del Proceder del Estado. Alcences y Consecuencias.* Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Kliskberg, B. (1991). *Gerencia Pública en iempos de incertidumbre.* Madrid, España: Madrid, EspañaInstituto Nacional de Administración Pública, Ministerio de Administraciones Públicas.

López, A. (s.f.). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. *INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*(68), 26.

OCDE. (2011). *Hacia una gestión pública mas efectiva y dinámica en México.*

OCDE. (2016). *Gobierno Abierto Contexto Mundial y el camino a seguir*.