



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”
División de Estudios de Posgrado

Tesis Profesional

“Análisis organizacional para un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permita una propuesta de plan de mejora organizacional en la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente” (SUMA).

Que para obtener el grado de:

Maestra en Gestión Pública Sustentable

Presenta

Ma Guadalupe Ávila Gómez

Director de Tesis: Dr. René Colín Martínez

Morelia, Michoacán; marzo de 2020.

Agradecimientos.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, A los titulares de la División de Estudios de Posgrado, dependiente de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”, y a la plantilla de catedráticos que conforman el Plan de Estudios de la Maestría en Gestión Pública Sustentable, por su profesionalismo, entrega de vocación y servicio al pueblo de Michoacán.

A mis compañeras de maestría, Tere, Estrella, Lulú, Laurita y Silvia, con quienes por su entusiasmo y gran animo académico compartí gratos momentos de convivencia, de diálogos e interlocución en la práctica del conocimiento.

A mi asesor, el Dr. René Colín Martínez, quien con su acervo, experiencia y compromiso institucional, me brindo las orientaciones y asesorías necesarias en el proceso de investigación y desarrollo del presente proyecto. Gracias por su paciencia.

A mis padres, por enseñarme e inculcarme los mejores valores, por ver en la educación y el aprendizaje el mejor tesoro, por ser el pilar fundamental de la unión familiar e impulsarme a trazar metas en la vida.

A mis hermanos, Por el apoyo moral que siempre me han brindado.

Dedicatorias.

A mis padres, con todo mi amor y agradecimiento por desearme siempre lo mejor e impulsarme a salir adelante, Ustedes también forman parte de este proyecto.

A mis hermanos, por su cariño fraternal y apoyo incondicional.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por contribuir al desarrollo social, político, económico y tecnológico del Estado, a través de la formación integral de profesionistas e investigadores.

A la Administración Pública del Gobierno del Estado, y al Comité Ejecutivos del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán, Por permitirme ser parte de este sistema gubernamental, a quien debo el honor de servir y el privilegio de recibir gratas satisfacciones. Siempre con la firme convicción en la inagotable búsqueda de alternativas; que mejor contribuyan en la solución de los problemas que aborda la gestión pública en la administración del desarrollo urbano en el territorio.

Y al Comité Ejecutivo del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo, en la promoción, el estudio y el mejoramiento de las Condiciones Generales del Trabajo, que permitan brindar un servicio público institucional de calidad, de vocación y de valores a la sociedad michoacana.

Indice

Agradecimientos	ii
Dedicatorias	iii
Presentación	1
Summary	3
Resumen	4
Capítulo I: Fundamentos metodológicos y teóricos	5
1 Introducción	6
1.1 Objetivo general y específicos	8
1.1.1 Objetivo general.....	8
1.1.2 Objetivos específicos.....	8
1.2 El planteamiento del problema	8
1.3 Alcance del proyecto de investigación	14
1.4 Pregunta de la investigación	14
1.5 Formulación de hipótesis	14
1.5.1 Hipótesis general.....	14
1.5.2 Hipótesis específicas.....	14
1.6 Resultados esperados	15
1.7 Marco Teórico	16
1.7.1 La teoría de la gestión y su importancia en el trabajo de las instituciones.....	16
1.7.2 La teoría de la burocracia.....	17
1.7.3 El marco teórico de la administración pública y su proceso de decisión.....	18
1.7.4 Los fundamentos de la teoría de las organizaciones y la administración pública en México.....	19
1.7.5 La teoría institucional en función de la actividad pública del Estado.....	21

1.7.6	Los retos de la gestión pública en la acción del desarrollo sustentable.....	22
1.8	Marco contextual.....	24
1.8.1	De los antecedentes y reformas administrativas en la organización.	24
1.8.2	El actual marco contextual de la reforma administrativa del Estado de Michoacán de Ocampo.....	26
1.8.3	De la misión y visión institucional.	28
1.8.4	Atribuciones generales de la organización.	28
1.9	Metodología.....	29
1.9.1	Justificación e implementación del estudio.....	29
1.9.2	El diseño de la investigación.....	30
1.9.3	El tipo de método.....	31
1.9.4	Universo y características de la muestra.....	31
1.9.5	Técnicas de investigación.....	31
1.9.6	Proceso de la instrumentación y alcance de las técnicas.....	31
1.9.7	Sistematización de la información.....	32
1.9.8	Concertaciones institucionales y limitaciones.....	33
	Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. FODA (Variable Independiente)	35
2.1	La importancia del análisis organizacional en la unidad de estudio.....	36
2.2	Del proceso de colaboración en el proyecto de investigación.	37
2.3	Descripción de datos generales en la población objetivo.	39
2.3.1	De la distribución de género.....	39
2.3.2	De la edad promedio de los servidores públicos.	40
2.3.3	De la antigüedad en el servicio público.	41
2.3.4	De la escolaridad académica.....	43

2.4	Análisis de variables del comportamiento organizacional.	44
2.4.1	De la pertenencia a la organización.	45
2.4.2	De la satisfacción por el trabajo.	46
2.4.3	De la retribución salarial.	47
2.4.4	De la eficiencia en la organización.	48
2.4.5	Conclusiones: Variable, del comportamiento organizacional.	50
2.5	Análisis de variables de la estructura organizacional.	50
2.5.1	De la estructura de la organización y sus objetivos.	51
2.5.2	Institucionalidad: Marco jurídico.	53
2.5.3	El alcance de la misión y visión institucional en el proceso de planeación.	55
2.5.4	La comunicación como factor de fortalecimiento en la organización.	56
2.5.5	De la influencia de los elementos poder y comunicación, en la toma de decisiones de la organización.	58
2.5.6	De la agilidad del procedimiento.	60
2.5.7	De los resultados en los Programas Operativos.	61
2.5.8	Conclusiones: Variable, de la estructura de la organización.	62
2.6	Análisis de variables del ambiente organizacional.	63
2.6.1	La capacidad de concertación institucional en la gestión pública de la organización.	64
2.6.2	La influencia motivacional en el desempeño de la organización.	66
2.6.3	El papel de la ética en la organización.	68
2.6.4	Del suministro de los recursos materiales y tecnológicos para el trabajo de la organización.	69

2.6.5	De la comunicación entre el nivel directivo y los titulares de los departamentos.....	70
2.6.6	De la equidad de género en la asignación de funciones en la organización.	72
2.6.7	Del impulso al talento humano.....	73
2.6.8	Del dominio del conocimiento de la organización, en el ejercicio institucional.....	75
2.6.9	De los resultados programáticos de la organización.	78
2.6.10	De la profesionalización en la organización.....	80
2.6.11	De los recursos económicos-administrativos para la mejora continua y la calidad del servicio en la organización.	81
2.6.12	De la participación de los empleados públicos, en la integración de la propuesta de los Programas Operativos Anuales (POA).....	83
2.6.13	De la unidad de mando subalterno, a la delegación de responsabilidades subordinado (jefe de oficina).	85
2.6.14	De la participación de los Jefes de Oficina en la toma de decisiones.....	87
2.6.15	De la capacitación y adiestramiento especializados para el trabajo de la organización.	88
2.6.16	Conclusiones: Variable del clima organizacional.....	90
2.7	Matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	92
2.7.1	De la pertinencia del diagnóstico, para el análisis de la organización.	92
2.7.2	Intenciones.	92
2.7.3	Del modelo de análisis FODA, para la información de resultados.....	93
2.8	Análisis FODA SUMA.	94

2.8.1	Evaluación de la variable del comportamiento organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.....	94
2.8.2	Evaluación de la variable estructura organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.	95
2.8.3	Evaluación de la variable ambiente organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente-Análisis FODA.	99
2.9	De las limitaciones inherentes al desempeño público.	102
2.9.1	De las implicaciones políticas en el ejercicio de la gestión pública.....	102
2.9.2	La apertura de la política pública y las deficiencias del sistema burocrático.	103
2.9.3	De la relación jurídica del trabajador y de la organización sindical.....	104
2.9.4	De la transparencia y rendición de cuentas.....	106
2.9.5	El paso a la certificación de la calidad y la responsabilidad social.	108
2.9.6	Los detractores de la crisis financiera del Estado.....	109
Capítulo 3: Propuesta de plan de mejora organizacional, en la gestión pública de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente” (SUMA). (Variable Dependiente).		111
3.1	Variable: Comportamiento Organizacional.	112
3.1.1	Líneas de acción	112
3.1.2	Sistema desempeño, variable/ eficiencia.	112
3.1.3	Sistema remuneración, variable/ salario.	113
3.1.4	Sistema de valores, variable/disciplina.	113
3.2	Variable: Estructura Organizacional.	113
3.2.1	Líneas de acción	113
3.2.2	Sistema: Estructura, variable gabinete/perfil profesional.	113
3.2.3	Sistema estructura, variable/competencias/perfil profesional.....	114

3.2.4	Sistema estructura, variable/conocimiento limitado de la función pública.	114
3.2.5	Sistema desempeño, variable/conocimiento de los programas a cargo de la organización.	114
3.2.6	Sistema eficiencia, variable eficiencia/incompatibilidad del marco institucional.	114
3.2.7	Sistema dirección, variable jerarquía/poder/toma de decisiones /comunicación.	115
3.2.8	Sistema planeación, variable objetivos/división trabajo/control, seguimiento/ evaluación.	115
3.2.9	Sistema legal, variable, marco jurídico inconsistente.	115
3.2.10	Sistema desempeño, variable/resultados en productividad laboral.	116
3.3	Variable: Ambiente Organizacional.	116
3.3.1	Líneas de acción.	116
3.3.2	Sistema dirección, variable liderazgo.	116
3.3.3	Sistema desempeño, variable/ código de valores.	116
3.3.4	Sistema comunicación, variable /toma de decisiones entre niveles jerárquicos.	117
3.3.5	Sistema de integración, variable/ trabajo en equipo.	117
3.3.6	Sistema insumos, variable equipos/tecnología.	117
3.3.7	Sistema dirección, variable/rendimiento/estrategias de cambio para mejorar el nivel de desempeño.	117
3.3.8	Sistema de protección civil, variable/riesgos.	118
3.3.9	Sistema de cohesión, variable/trabajo en equipo.	118
3.3.10	Sistema motivación, variable motivación/reconocimiento de logros obtenidos.	118

3.3.11 Sistema ambiente físico, variable calor, frio, ruidos.	118
3.3.12 Sistema relación laboral, variable/ cordialidad entre los mandos superiores.	118
3.3.13 Sistema responsabilidad administrativa, variable/ actos de omisión o irregularidad.	119
3.3.14 Sistema comunicación, variable /comunicación entre Jefes de Departamento.....	119
3.3.15 Sistema mando, variable/ igualdad y equidad en el trabajo.	119
3.3.16 Sistema recursos humanos, variable/ desarrollo de potencial humano.	119
3.3.17 Sistema desempeño, variable/ conocimiento en el impacto de los resultados obtenidos.	119
3.3.18 Sistema desempeño, variable/ desarrollo profesional.....	120
3.3.19 Sistema desempeño, variable/acciones para la mejora continua y la calidad del servicio.....	120
3.3.20 Sistema dirección, variable/ colaboración/contribuciones a la propuesta del programa operativo anual (POA).....	120
3.3.21 Sistema desempeño, variable/ delegación de funciones a colaboradores, en categoría Jefe de Oficina.....	120
3.3.22 Sistema desempeño, variable/colaboración/toma de decisiones a nivel de Jefes de Oficina.	121
3.3.23 Sistema: desempeño, variable/ capacitación especializada para el trabajo.....	121
Conclusiones.....	122
Respuestas a las hipótesis planteadas.	122
Referencia de siglas.	130
Anexos.	132

Cuadros de análisis organizacional.	142
Bibliografía.	155

Índice de figuras, gráficas y cuadros.

Descripción de diagramas.

Diagrama N° 1: Árbol de problemas en la gestión urbano-ambiental.....	11
Diagrama N° 2: Árbol de objetivos para el fortalecimiento institucional en la gestión urbano-ambiental.....	12
Diagrama N° 3: Árbol de acciones para el fortalecimiento institucional en la gestión urbano-ambiental.....	13

Descripción de tablas.

Tabla N° 1: Adscripción del colaborador.....	37
Tabla N° 2: Análisis FODA SUMA.....	94

Descripción de gráficos.

Gráfica N° 1: Distribución de género.....	39
Gráfica N° 2: De la distribución de la edad.....	41
Gráfica N° 3: Histograma de antigüedad.....	42
Gráfica N° 4: Nivel de escolaridad.....	43
Gráfica N° 5. Variable: Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la organización SUMA....	45
Gráfica N° 6. Variable: Me agrada el trabajo que realizo en mi departamento.....	46
Gráfica N° 7. Variable: El salario que me pagan por mi trabajo es el adecuado.....	47
Gráfica N° 8. Variable: Las actividades, acciones o servicio que se realizan en mi departamento son eficientes y eficaces.....	49
Gráfica N° 9. Variable: La estructura orgánica de mi Dirección permite cumplir sus objetivos.....	51
Gráfica N° 10: Variable: La legislación aplicable es congruente con la misión institucional.....	54
Gráfica N° 11. Variable: La visión que tiene mi jefe (a) respecto a la función pública de la SUMA, refleja su compromiso de trabajo y liderazgo.....	56
Gráfica N° 12. Variable: La comunicación en mi departamento me permite cumplir	

con mi trabajo.....	57
Gráfica N° 13. Variable: En mi departamento se organizan reuniones de trabajo, para evaluar y mejorar el seguimiento de las acciones de trabajo.....	59
Gráfica N° 14. Variable: El procedimiento empleado resulta ágil para el particular o promovente.....	60
Gráfica N° 15. Variable: Son satisfactorios los resultados obtenidos en los programas y acciones del departamento.....	61
Gráfica N° 16. Variable: Mis superiores han asumido la vinculación y la concertación interinstitucional, como una herramienta de gestión en el cumplimiento de su política.....	65
Gráfica N° 17. Variable: En mi organización se reconoce el logro de resultados obtenidos por el trabajo.....	67
Gráfica N° 18. Variable: De mi organización se comentan actos de omisión o irregularidad.....	68
Gráfica N° 19. Variable: Mi departamento dispone del equipo y tecnología necesaria para la operatividad de las acciones y los programas.....	70
Gráfica N° 20. Variable: En mi dirección prevalece una comunicación efectiva del director con los titulares de cada departamento.....	71
Gráfica N° 21. Variable: Las tareas, acciones o actividades se asignan con equidad de género.....	73
Gráfica N° 22. Variable: En mi organización se promueve y desarrolla el potencial humano del personal colaborador.....	75
Gráfica N° 23. Variable: Conozco todos los programas a cargo de la organización.....	77
Gráfica N° 24. Variable: Tengo conocimiento del impacto social y económico del trabajo de mi organización.....	79
Gráfica N° 25. Variable: En mi organización se promueve la profesionalización.....	81
Gráfica N° 26. Variable: Hay recursos económicos o administrativos en la	

organización para la mejora continua y la calidad del servicio.....	83
Gráfica N° 27. Variable: Al personal del departamento se le permite colaborar en la propuesta de integración del programa operativo anual (POA).....	84
Gráfica N° 28. Variable: Si tengo nombramiento de jefe de oficina, se me delegan funciones de trabajo en torno a la coordinación organizacional.....	86
Gráfica N° 29. Variable: Si tengo plaza de jefe de oficina, se me permite participar en la toma de decisiones.....	88
Gráfica N° 30. Variable: Mi organización me brinda la capacitación especializada para desarrollar mi trabajo.....	89

Anexos.

Anexo 1. Instrumentos de investigación social: Encuesta para diagnóstico de análisis organizacional.....	132
Anexo 2. Entrevista a funcionarios públicos para diagnóstico de análisis organizacional.....	140

Cuadros de referencia y análisis organizacional.

Cuadro de referencia N° 1. Variable: Distribución de género por sexo.....	39
Cuadro de referencia N° 2. Variable: Edad.....	40
Cuadro de referencia N° 3. Variable: Antigüedad.....	41
Cuadro de referencia N° 4. Variable: Escolaridad.....	43
Cuadro de análisis N° 5. Variable: Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la organización.....	142
Cuadro de análisis N° 6. Variable: Me agrada el trabajo que realizo en mi departamento.....	142
Cuadro de análisis N° 7. Variable: El salario que me pagan por mi trabajo es adecuado.....	143
Cuadro de análisis N° 8. Variable: Las actividades, acciones o servicios que se realizan en mi departamento son eficientes y eficaces.....	143
Cuadro de análisis N° 9. Variable: La estructura orgánica de mi dirección permite cumplir sus objetivos.....	144

Cuadro de análisis N° 10. Variable: La legislación es congruente con la misión institucional.....	144
Cuadro de análisis N° 11. Variable: La visión que tiene mi jefe (a) respecto a la función pública de la SUMA, refleja su compromiso de trabajo y liderazgo.....	145
Cuadro de análisis N° 12. Variable: La comunicación en mi departamento me permite cumplir con mi trabajo.....	145
Cuadro de análisis N° 13. Variable: En mi departamento se organizan reuniones de trabajo, para evaluar y mejorar el seguimiento de las acciones de trabajo.....	146
Cuadro de análisis N° 14. Variable: El procedimiento empleado resulta ágil para el particular o promovente.....	146
Cuadro de análisis N° 15. Variable: Son satisfactorios los resultados obtenidos en los programas y acciones del departamento.....	147
Cuadro de análisis N° 16. Variable: Mis superiores han asumido la vinculación y la concertación interinstitucional, como una herramienta de gestión en el cumplimiento de su política.....	147
Cuadro de análisis N° 17. Variable: En mi organización se reconoce el logro de resultados obtenidos por el trabajo.....	148
Cuadro de análisis N° 18. Variable: De mi organización se comentan actos de omisión o irregularidad.....	148
Cuadro de análisis N° 19. Variable: Mi departamento dispone del equipo y tecnología necesarios para la operatividad de las acciones y los programas.....	149
Cuadro de análisis N° 20. Variable: En mi dirección prevalece una comunicación efectiva del director con los titulares de cada departamento.....	149
Cuadro de análisis N° 21. Variable: Las tareas, acciones o actividades se asignan con equidad de género.....	150
Cuadro de análisis N° 22. Variable: En mi organización se promueve y desarrolla el potencial humano del personal colaborador.....	150
Cuadro de análisis N° 23. Variable: Conozco todos los programas a cargo de la organización.....	151
Cuadro de análisis N° 24. Variable: Tengo conocimiento del impacto social y	

económico del trabajo de mi organización.....	151
Cuadro de análisis N° 25. Variable: En mi organización se promueve la profesionalización.....	152
Cuadro de análisis N° 26: Variable: Hay incentivos en la organización para la mejora continua y la calidad del servicio.....	152
Cuadro de análisis N° 27. Variable: Al personal del departamento se le permite colaborar en la propuesta de integración del programa operativo anual (POA).....	153
Cuadro de análisis N° 28. Variable: Si tengo nombramiento de jefe de oficina, se me delegan funciones de trabajo en torno a la coordinación organizacional.....	153
Cuadro de análisis N° 29. Variable: Si tengo plaza de jefe de oficina, se me permite participar en la toma de decisiones.....	154
Cuadro de análisis N° 30. Variable: Mi organización me brinda la capacitación especializada para desarrollar mi trabajo.....	154

Presentación.

El desarrollo de la investigación, a través de un análisis organizacional realizado a la “Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente” (SUMA), actualmente “Secretaría del Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Territorial” (SEMACCDET), del Gobierno del Estado de Michoacán, permite conocer la misión institucional que tiene encomendada, la forma en que internamente se encuentra organizada, el desarrollo de los diversos procesos interactivos que se generan y las áreas o factores susceptibles de observación, en el contexto de traslación de la política central al ámbito municipal.

Lo anterior, a partir del estudio de las variables del comportamiento, estructura y ambiente organizacional, en donde es posible desarrollar el plan de mejora organizacional correspondiente, para la sostenibilidad de sus políticas urbano-ambientales.

Hacia la búsqueda de una propuesta para una gestión eficiente, el desarrollo de la misma se enmarca en un tipo de investigación cualitativa, analítica y de revisión documental; en el que, para una mayor contribución al propósito de la misma, se seleccionó literatura de tratadistas especializados en los temas de referencia, así como de artículos de instituciones científicas, académicas y de organizaciones de corte internacional.

La visualización de diagramas, tablas, gráficos y cuadros de análisis como parte de la metodología empleada, permite una mejor comprensión del tema que se trata y el alcance de los retos de la gestión sustentable para la administración pública.

El estado del arte retoma la importancia del trabajo de la organización, el carácter burocrático doctrinario, el abordaje de los problemas administrativos que afectan la eficiencia de la gestión, la condición de las capacidades humanas en los procesos de interacción, los déficits institucionales y los objetivos del desarrollo sostenible para una gestión eficiente en la administración del territorio, del urbanismo y de las políticas ambientales en búsqueda de un equilibrio político y económico para el bienestar social y la prosperidad.

Su contenido esencial se fundamenta en el capítulo dos denominado “análisis organizacional para diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” en sus dimensiones de estudio del comportamiento, estructura, y ambiente organizacional, que presenta un conjunto de planteamientos de orden funcional y operativo en el ejercicio de su desempeño. Permitiendo pasar de una fase de evaluación de diagnóstico a otra de propuesta para el fortalecimiento de la estructura institucional.

Logrando en apego a las consideraciones doctrinarias en materia de administración, gestión y gerencia pública en congruencia con las tesis del desarrollo sustentable, definir una serie de alternativas de solución, que podrán generar perspectivas de cambio institucional en la organización; para el mejoramiento de su gestión en las dimensiones de estudio analizadas.

Esto, en el entendido de que las políticas del desarrollo sustentable, hacen énfasis no sólo en las causales generadoras de pobreza humana y agotamiento de los recursos, como causa de ineficiencia en el mercado, sino también en la preocupación esencial de cómo utilizar el sistema natural que propicie el desarrollo y crecimiento económico sin agotar los recursos naturales y dañar el medio ambiente, en donde los gobiernos deben revisar las relaciones Estado-sociedad y tomar las medidas pertinentes.

Impulsando procesos de reformas políticas, económicas y sociales que propicien cambios institucionales y culturales hacia un marco de nuevos valores y conductas en el servicio público para una gestión eficiente y de resultados en el manejo sostenible del territorio, del patrimonio natural y de su medio ambiente.

En cuyo caso, el nivel de sectorización en el ámbito centralizado, requiere de enfoques especializados en la ejecución de las políticas urbanas y ambientales, a efecto de evitar externalidades no deseables y sistemas de planificación insostenibles en la política de la organización y de las dependencias público municipales de la entidad, considerando que la gestión pública tiene una naturaleza eminentemente transectorial, en donde la política, la legislación y el sistema administrativo gubernamental son sus componentes básicos.

Summary.

This research work has as its first purpose, to know the public function that the public servants of the Ministry of Urban Planning and Environment (SUMA), currently the Ministry of Environment, Climate Change and Territorial Development (SEMACODET), perform in terms of organization. of the Centralized Public Administration, of the Government of the State of Michoacán.

As well as the theoretical and legal context that gives legitimacy to the public performance of the organization, to the obstacles faced by its administration and to the complexities that address the issue of urban-environmental development management in the territory.

Second, analyze in a practical way the internal performance of the organization, based on the interactions generated in its operating systems and processes, in the field of the study of the variables of behavior, structure and organizational environment.

The foregoing with the purpose of implementing an organizational improvement plan, which contributes in terms of a sustainable policy, to the strengthening of its institutional capacities, towards a harmonious, articulated and results management regarding the variables that are observed to be deficient, for the translation from its urban-environmental policy to the context of the municipal public administration.

Keywords: Analysis, organization, public administration, institutional strengthening, and public management.

Resumen.

El presente trabajo de investigación tiene como primer propósito, conocer la función pública que realizan en cuanto a organización los servidores públicos de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA), actualmente Secretaría del Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Territorial (SEMACCDET), de la Administración Pública Centralizada, del Gobierno del Estado de Michoacán.

Así como el contexto teórico y legal que da legitimidad al desempeño público de la organización, a los obstáculos que enfrenta su administración y a las complejidades que aborda el tema de la gestión del desarrollo urbano- ambiental en el territorio.

En segundo, analizar de una forma práctica el desempeño interno de la organización, a partir de las interacciones que se generan en sus sistemas de operación y procesos, en el ámbito del estudio de las variables del comportamiento, estructura y ambiente organizacional.

Lo anterior con la finalidad de instrumentar un plan de mejora organizacional, que contribuya en términos de una política sostenible, al fortalecimiento de sus capacidades institucionales, hacia una gestión armónica, articulada y de resultados respecto a las variables que se observen deficientes, para la traslación de su política urbano-ambiental al contexto de la administración público municipal.

Palabras clave: Análisis, organización, administración pública, fortalecimiento institucional, y gestión pública.

Capítulo I: Fundamentos metodológicos y teóricos.

1 Introducción.

El proceso de análisis organizacional aquí desarrollado, se circunscribe en el contexto del desempeño de la organización pública de la “Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente” del Gobierno del Estado de Michoacán, (SUMA) en donde la perspectiva de políticas urbanas y ambientales operan en torno a comportamientos, actitudes y valores organizacionales, con el objeto de aplicar esta información para el mejoramiento integral de su gestión. La cual presenta un ámbito de aplicación desde la administración pública centralizada hasta la municipal.

Las administraciones públicas son organizaciones instituidas legalmente, en torno al cumplimiento de objetivos organizacionales, que tienen la capacidad de realizar la función administrativa y la gestión del Estado, en una dualidad derecho ciudadano-poder político, que provee la instrumentación de diversos elementos como recursos, para responder a las necesidades de la sociedad y generar escenarios que le permitan un desarrollo efectivo en los campos del desarrollo económico, político y social.

Por su cuenta las organizaciones públicas son entes gubernamentales, que tienen lógicas estructurales, culturales y funcionales propias, en donde a pesar de un conjunto de normas, de expedientes y procedimientos, no todo representa un conjunto de políticas públicas homogéneas a partir de un tomador de decisiones denominado gobierno (Muñoz, 2018: 1), al imperio de sus determinaciones en el ejercicio gubernamental.

El concepto de organización aquí presentado aunado a los elementos constitutivos del Estado, de la gestión y la gerencia pública nos permitirá discernir en torno a los objetivos de investigación que hemos planteado, cuando de forma articulada elementos como poder, toma de decisiones, visión, estrategia, eficiencia, resultados, mejora y derechos de los usuarios entre otros, surgen como factores de análisis en el contexto del desempeño organizacional de la SUMA, para una propuesta de cambio en la organización a partir de su estudio dimensional en su dinámica interna del comportamiento, estructura y ambiente organizacional.

Ante fenómenos de crecimiento urbano, pobreza y degradación ambiental, la gestión pública plantea la necesidad de abrir los horizontes al campo de la innovación política para el fortalecimiento de la toma de decisiones en el gobierno, a partir de metas sustentables en los planteamientos de la política convencional (Robledo, 2011:178).

El compromiso de la administración sectorizada, es orientar sus capacidades técnicas a la implementación de políticas y acciones públicas para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos michoacanos. Por lo que, para nuestro efecto, el campo de estudio de la gestión ayudará a identificar en cuanto a organización tanto los problemas internos que permean en la naturaleza de sus objetivos institucionales, como de su comportamiento, actuación y desempeño.

Así, factores como eficiencia, autoridad, planeación, liderazgo, autonomía, tecnologías, finanzas, presupuesto, proyecto institucional y desarrollo, inmersos en las teorías de la burocracia, la gestión pública y la institucional aunado a los objetivos de la nueva gestión pública para el desarrollo sustentable, sientan las bases para la interpretación crítica del entorno real que vive la organización y del análisis coherente en el alcance de su política.

Dichos factores permiten direccionar de una forma estratégica los objetivos de su misión, para generar progreso en los gobiernos municipales y revertir los porcentajes de las desigualdades socioeconómicas del estado de Michoacán, que revelan que de una población en situación de pobreza estimada en un 55.3%, el 83.2% de la población presenta al menos una carencia social en materia de salud, educación, vivienda y alimentación, según el Consejo Nacional de Evaluación de Políticas de Desarrollo Social (CONEVAL).

En tanto que los ingresos que se generan, son inferiores a la línea de bienestar en un 60.1 %, en donde Michoacán, participa aportando el 2.5 % al producto interno bruto (PIB), siendo el sector comercio el que más aporta al producto interno bruto estatal según datos del (INEGI).

1.1 Objetivo general y específicos.

1.1.1 Objetivo general.

Analizar el medio ambiente interno en que opera la organización de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente” (SUMA), dependiente de la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo; a partir de un análisis organizacional estrictamente vinculado al desempeño práctico, para el fortalecimiento de sus capacidades de gestión en la entidad.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Conocer los antecedentes y objetivos públicos de la organización.
- Identificar las características básicas de la organización.
- Contextualizar el planteamiento de los problemas que aborda la gestión de la administración del desarrollo urbano y del medio ambiente en cuanto a política pública.
- Analizar las atribuciones que confiere la Ley Orgánica de la Administración Pública Centralizada del Estado de Michoacán, a la organización.
- Identificar a través de un diagnóstico FODA, la existencia de factores que constituyan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con las variables del comportamiento, estructura y ambiente organizacional interno.
- Valorar la congruencia de criterios de sostenibilidad de política pública en su gestión.
- Instrumentar un plan de mejora para la organización.

1.2 El planteamiento del problema.

En el entendido de que la política pública a cargo de la organización, conlleva la necesidad de trasladar del ámbito estatal al ámbito municipal las acciones para la operación del desarrollo urbano y ambiental, el problema central se constituye por

elementos de carácter objetivo, que puedan llegar a afectar su misión institucional en el dinamismo de las variables del comportamiento humano, la estructura y el ambiente organizacional interno.

En donde sin duda, cada uno de estos elementos por sí mismo, no generaría ningún resultado, sino a través de todo un engranaje de factores que hacen posible su conexión.

De manera externa, el tema del desempeño de la organización se torna más complejo para los colaboradores públicos, toda vez que como ya se mencionó, las políticas del desarrollo urbano y ambiental se circunscriben del ámbito intraorganizacional a un ámbito de relación con las organizaciones público municipales; en cuyo caso, se trata de estructuras administrativas deficientes, que limitan el apego a las políticas públicas estatales para el desarrollo urbano sustentable, la consolidación de sus acciones patrimoniales y el fortalecimiento de sus políticas hacendarias.

En donde cabe la necesidad de analizar la forma en que opera la organización SUMA, a efecto de determinar factores críticos que interfieran en su desempeño, y a la vez formular un plan de respuesta hacia una gestión pública más eficiente para una actuación alineada, oportuna y concurrente que le permita alcanzar objetivos comunes en torno a la Ley General de Asentamientos Humanos y al Código de Desarrollo Urbano de la Entidad.

Por lo que esperamos en su oportunidad, que la fase de diagnóstico contribuya a armonizar capacidades gubernamentales, a mejorar las competencias laborales, el diseño de su estructura, la gestión de sus procesos, a fortalecer la planeación estratégica, la concertación de acuerdos institucionales, el afianzamiento de sus políticas públicas y de sus habilidades técnicas, de cara a los procesos de política global y de los impactos urbanos y ambientales en los centros de población.

Así podemos mencionar en términos muy específicos, que los problemas a nivel interno que se perciben e interfieren en el desempeño de la organización SUMA, son los relacionados con temas de responsabilidad de la función pública y desarrollo organizacional vinculados a aspectos de ética, colaboración, coordinación, comunicación,

integración, profesionalización, interdependencia, fragmentación de la autoridad, y de adaptación al puesto del colaborador entre otros, que habrán de reflejar no solo la eficiencia, actitudes y valores de la organización; sino aun de resultados en función de su estructura orgánica, objetivos, funciones, planeación y dirección.

En donde la ausencia de acoplamiento de estos elementos, pueda llegar a afectar el ambiente de la organización y su eficiencia. Y a nivel de resultados en su política pública el riesgo de desaparición de la institución o de reformarla a un instituto o unidad responsable.

Lo anterior, dado que es en estos ámbitos en donde interactúa la capacidad humana, que hace posible el cumplimiento de su política institucional en materia urbano-ambiental.

Diagrama N° 1: Árbol de problemas en la gestión urbano-ambiental

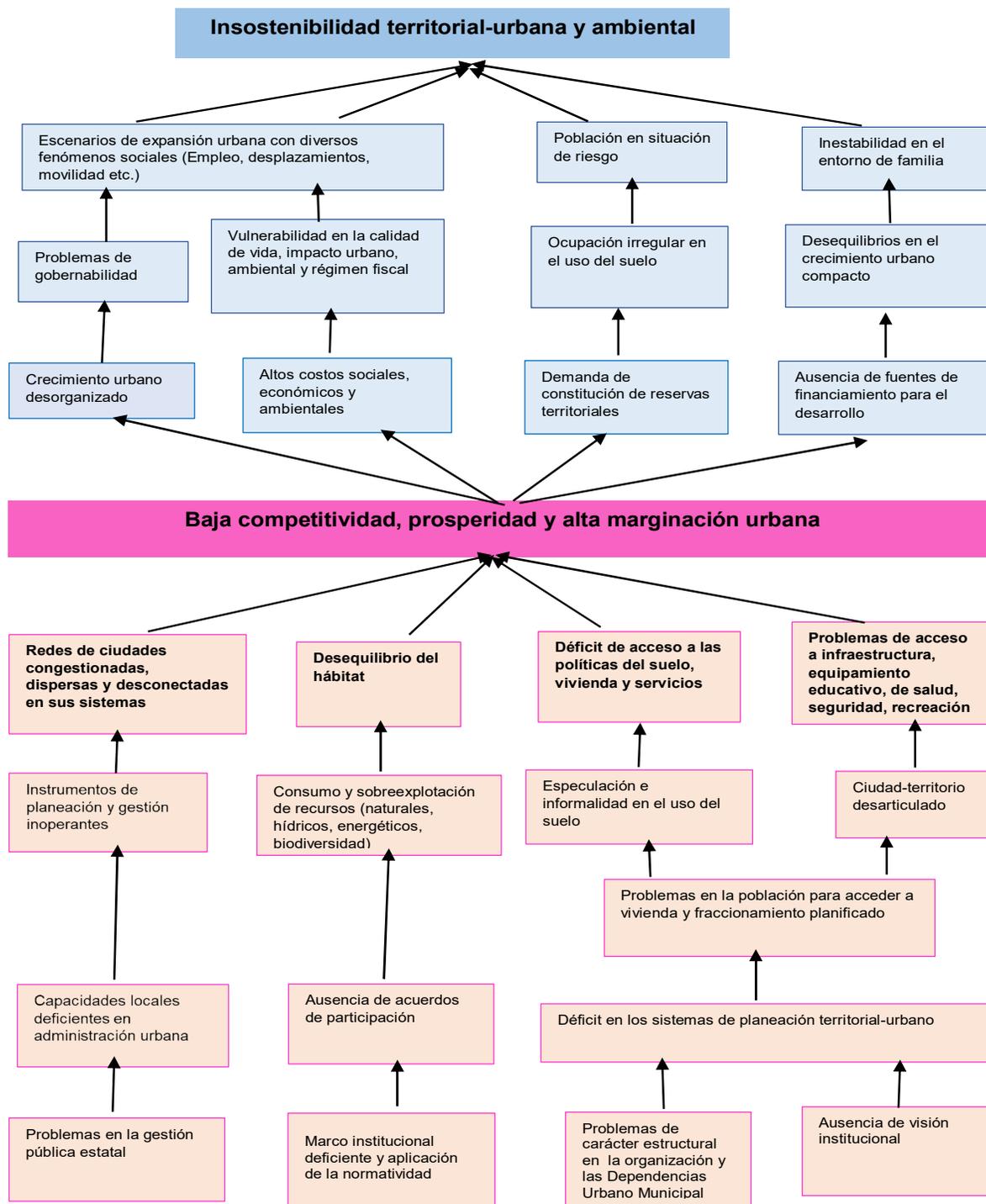


Diagrama N° 2: Árbol de objetivos para el fortalecimiento institucional en la gestión urbano-ambiental.

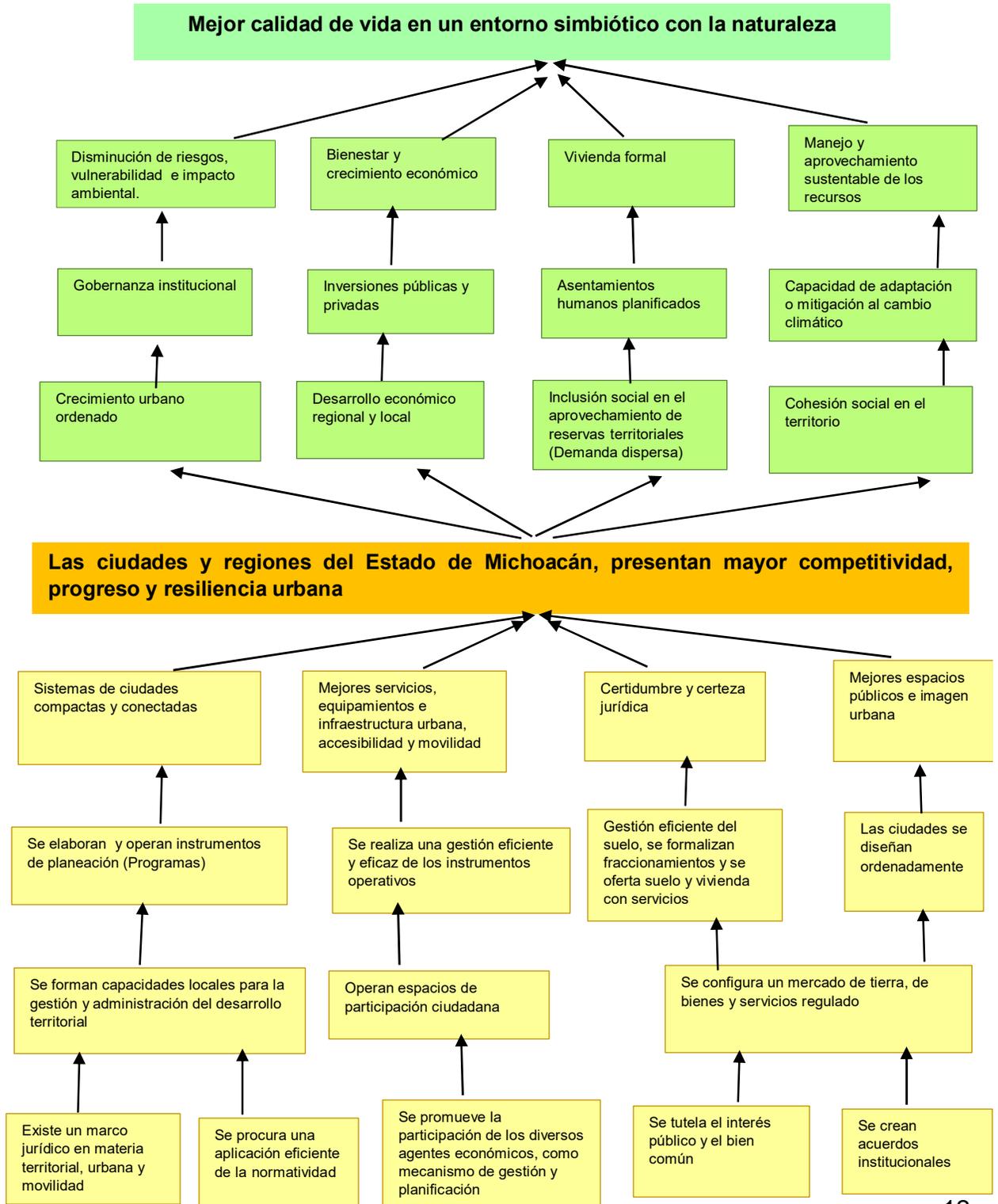
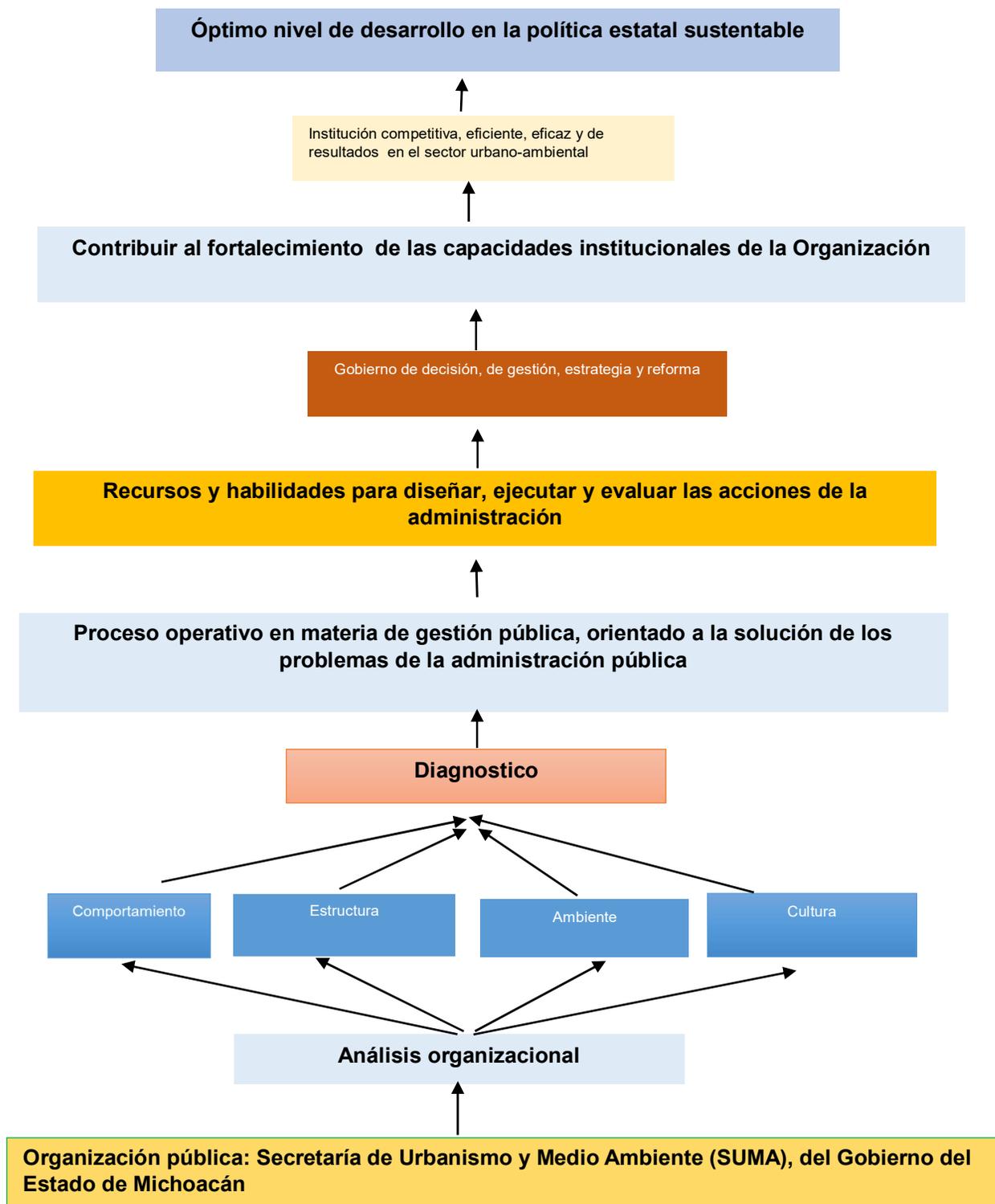


Diagrama N° 3: Árbol de acciones para el fortalecimiento institucional en la gestión urbano-ambiental.



1.3 Alcance del proyecto de investigación.

El estudio se circunscribe en términos de la función pública burocrática, cuyo análisis planificado, se enfoca a la descripción de la realidad interna que perciben los colaboradores de la organización en cuanto a muestra de estudio; con base en los elementos constitutivos de su entorno, de su experiencia y desempeño cotidiano al frente de los asuntos públicos.

Por lo que, desde el punto de vista del costo social, destaca la importancia de analizar sus características básicas en cuanto a su composición, su comportamiento, su estructura orgánica y ambiente organizacional para el fortalecimiento de sus capacidades hacia una gestión pública de resultados.

1.4 Pregunta de la investigación.

Qué tipo de problemas en relación con las variables comportamiento, estructura y ambiente laboral, pueden afectar la política pública y gestión de la organización.

1.5 Formulación de hipótesis.

1.5.1 Hipótesis general.

¿Qué elementos en relación con las variables comportamiento, estructura y ambiente laboral, impiden que la organización pública traslade del ámbito estatal al municipal, la política urbano-ambiental?

1.5.2 Hipótesis específicas.

1. Las políticas públicas en materia urbano-ambiental, implican procesos de gestión interinstitucional en el contexto de los procesos del desarrollo global.
2. El marco legal aplicable tiene el alcance de la misión y visión de la organización.
3. Problemas de comportamiento humano, estructura, y ambiente pueden afectar la percepción pública y el desempeño de la organización.
4. La estructura orgánica permite el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

5. Las variables poder, mando y decisión son factores que inciden positiva o negativamente en el ambiente interno organizacional.
6. Los factores motivacionales y de liderazgo constituyen un ambiente laboral favorable.
7. La capacidad de vinculación y concertación institucional influye positivamente en la administración del desarrollo urbano y planeación del ordenamiento territorial y ecológico.
8. Los niveles de mando disponen de los perfiles profesionales para ejercer su función pública.
9. La operatividad de las estructuras de la organización, se sustenta en la planeación de objetivos, metas y resultados.
10. La regulación de políticas vigentes en materia profesionalización para el desempeño gubernamental, cuentan con los instrumentos técnicos, normativos y financieros garantes de resultados sociales e institucionales.
11. Los niveles de comunicación directivo permiten el seguimiento de su gestión, control y evaluación de resultados.
12. Resultan satisfactorios los objetivos alcanzados en la gestión.

1.6 Resultados esperados.

Establecer líneas de acción para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de comportamiento, estructura y ambiente organizacional.

- Valorar la importancia de la política pública en el desempeño político, económico y social.
- Ofrecer las alternativas necesarias a la organización, en el alcance de una gestión con criterios de sustentabilidad.
- Visualizar cambios en los enfoques tradicionales de la administración pública.
- Mejorar la toma de decisiones y de habilidades directivas.
- Mejorar la operatividad de la estructura orgánica.
- Establecer un referente de divulgación, en el impulso a una reforma administrativa del ejecutivo para el alto desempeño público.

- Reafirmar los valores de la responsabilidad administrativa.
- Evitar y revertir procesos adversos en la gestión urbano-ambiental.
- Consolidar las finanzas públicas municipales.

1.7 Marco Teórico.

1.7.1 La teoría de la gestión y su importancia en el trabajo de las instituciones.

Como antecedente, tenemos que las teorías de la gestión pública en el contexto internacional, contrastan en un hecho histórico de desenvolvimiento de la administración pública y de la teoría burocrática, a partir de los años 1970-1980. Su acoplamiento como disciplina surge de la propia evolución del desempeño institucional, de los principios plasmados en las escuelas norteamericanas de políticas públicas y las de comercio (Bozeman, 1998:37), de la experiencia y del conocimiento organizacional que aún con los desafíos que representa, alienta el desarrollo de criterios, de reglas basadas en la práctica, en el estudio de casos y en los métodos de investigación.

De este modo, podemos mencionar que las organizaciones representan el escenario idóneo para el desarrollo de la gestión y hoy día el eje central de la política pública, con la finalidad de dotar a las instituciones de los elementos y medios necesarios, que les permitan articular esfuerzos en el conjunto de actores sociales, políticos y económicos, con el firme propósito de alcanzar el máximo beneficio con la mejor eficiencia y eficacia posible.

Así mismo, a la par del ejercicio administrativo y como lo asienta Cabrero, en su estudio introductorio a la gestión pública (1998:22), esta disciplina busca superar la fragilidad de los problemas primordiales de las instituciones gubernamentales, la forma en que se relacionan, las alternativas de solución, la manera en cómo manejar adecuadamente sus recursos para sobrevivir, los mecanismos de cómo interrelacionarse de forma óptima con otras dependencias y con el usuario al que proveemos de servicios, y por último, cómo redefinir constantemente la misión, para hacer viable en el largo plazo la acción institucional.

En nuestro país el marco legal para el ejercicio de los asuntos a cargo de la administración pública, surge a partir del principio de la división de poderes y de la organización del Estado, establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde por muchos años ha permitido aprender los diversos aspectos de la acción gubernamental y sus deficiencias, con el enfoque de una disciplina enmarcada en aspectos prescriptivos puramente legales; en cuyo caso por más de 7 décadas cualquier tipo de opinión política, llegó a constituir una intromisión inapropiada a la actividad Estatal.

Sin embargo, en un contexto literario contemporáneo, la nueva gestión pública, no puede observarse como un conjunto de enfoques que buscan legitimidad académica (Arellano y Cabrero, 2005:161), sino es sin duda un fenómeno reflexivo, es decir un argumento que implícitamente representa consideraciones en materia de equidad, justicia y *ethos* organizacional. Pues la nueva gestión pública está afectando la manera en como estamos construyendo capacidades gubernamentales y argumentando cómo debemos construir y conducir organizaciones públicas eficientes y transparentes.

1.7.2 La teoría de la burocracia.

El trabajo de investigación que nos ocupa, encuentra particular énfasis en los principios del modelo administrativo burocrático de Weber, ya que es una organización de carácter social y político contextualizada como un medio eficaz para asistir a los Estados modernos en su función administrativa.

Es de destacar que el término burocracia estructurado por Weber y sus colaboradores, no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales, sustentadas en la autoridad legal (Merino, 2013: 75).

Así en la autoridad racional-legal, el aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa, en tanto que los

subordinados encuentran que las órdenes de los superiores, están justificadas porque han sido establecidas de conformidad con un conjunto de normas que estiman legítimas.

Por lo que entender la estructura y el funcionamiento del modelo burocrático más moderno, en la administración pública, se requiere atención y compromiso de los administradores públicos (Barzelay, 1998:175); que le permita trascender a una función gubernamental, que se observe evaluada por los resultados que aprecien los ciudadanos respecto al interés público, a la entrega de calidad, al valor en la eficiencia, al continuo mejoramiento del proceso y a la forma de resolver problemas, sobre todo hoy día, inmersos en la economía de libre mercado.

Por lo que técnicamente la estructura organizacional que nos ocupa, se corresponde con el marco descriptivo del modelo burocrático desarrollado por los estudiosos de las organizaciones y el proceso administrativo.

1.7.3 El marco teórico de la administración pública y su proceso de decisión.

Considerando que el concepto administración, corresponde al proceso que tiene por objeto la coordinación, eficiencia y eficacia de los recursos de un grupo social, para la máxima productividad, y que la administración pública como lo define Carrillo (citado por Galindo, 2010: 6), “Es el sistema dinámico-integrado por normas, objetivos, estrategias, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos, recursos económicos y materiales, a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada”.

Para nuestro efecto, este proceso encuentra sentido particularmente en el contexto de la organización del Estado y en la representación de sus servidores públicos, cuyo fin es proveer al ciudadano de alternativas, que le permitan resolver un conjunto de necesidades sociales por principio de corresponsabilidad gubernamental. En donde el eje central del ejercicio público es la toma de las decisiones, que deben ser asumidas por las

autoridades oficiales, en función de los fundamentos normativos que rigen el acto administrativo como la norma y los juicios de valor, para la salvaguarda del interés social, de la relación gobierno ciudadanos, de su capacidad de respuesta, idoneidad y cuenta de los recursos públicos.

En el ámbito estatal, dicho proceso de decisiones se apega a los principios rectores de nuestro sistema jurídico mexicano, en donde la acción gubernamental toma sentido común a partir del contenido del artículo 60, Fracción I, de la Constitución Política del Estado de Michoacán de Campo, que al margen establece “Promulgar y ejecutar las leyes y decretos que expida el Congreso del Estado, y proveer en la esfera administrativa a su exacta observancia”.

Así mismo, el numeral 62, del mismo ordenamiento estipula, “Para el despacho de los negocios de orden político-administrativo, el Ejecutivo del Estado contará con las dependencias básicas y organismos que determinen esta Constitución, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado y demás leyes”.

1.7.4 Los fundamentos de la teoría de las organizaciones y la administración pública en México.

El estudio de las organizaciones se remota a partir de los años 1856, con las obras doctrinarias de Frederick Wislow Taylor, Max Weber y Chester Barnard, en cuanto estadistas del pensamiento social, económico y humano, a la par del desarrollo tecnológico e industrial de la época.

Así la teoría de la organización constituye el conjunto de conocimientos e información, en cuyos postulados han quedado plasmados los principios fundamentales de la administración científica, de la visión del comportamiento humano, de las formas de cooperación organizacional, y de enfoques contemporáneos derivados de las actuales relaciones de intercambio en la economía social, con el fin exclusivo de alcanzar los fines de la eficiencia y eficacia del trabajo.

En un contexto de análisis organizacional, esta teoría nos conduce a observar el presente visualizando al futuro, y a caracterizar los fenómenos organizativos para sustituir las deficiencias del sistema.

Ahora bien, desde este punto de vista, podemos establecer el vínculo común entre organización y administración, toda vez que ésta acude a la teoría de la organización y a otras disciplinas destacando los conceptos de estrategia y poder en el plano organizacional general y el de estructura en las entidades públicas productivas y oficinas burocráticas (Ibarra, 92:57).

Por lo que las organizaciones públicas, privadas, formales e informales, y asociadas desde cualquier disciplina de estudio, desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social, económico y político del hombre. Inmersas en un conjunto de factores y elementos representan el medio ideal que les permite generar bienes, servicios o satisfactores.

En este sentido podemos mencionar que en México, desde el punto de vista de la herencia colonial, la sociedad mexicana acostumbó una presencia activa del Estado, como remembranza de las instituciones coloniales protectoras. Logrando la creación de una administración pública federal con un carácter eminentemente paternalista; difícil de disuadir y de compenetrar en los imperativos modernos del Estado (Ruíz, 2005:241), como lo es la nueva gerencia pública u otros modelos más allá de la gestión social.

Sus funciones esenciales como lo considera Méndez, en su estudio introductorio a la política de la burocracia, se centran en el crecimiento económico y el mantenimiento de la estabilidad política, la conducción de las relaciones exteriores, la promoción del desarrollo social, la protección y conservación ambiental y la función de control de los órganos gubernamentales. Llegando a experimentar importantes desafíos y transformaciones en relación con sus funciones, secretarías de estado y burocracia.

1.7.5 La teoría institucional en función de la actividad pública del Estado.

El Estado considerado por la doctrina como un ente jurídico dotado de sus elementos constitutivos pueblo, territorio y poder, producto de la actividad humana, impone estrechas relaciones entre gobierno y gobernados a través de las instituciones creadas por el mismo; con el objeto de establecer una organización racional de la sociedad humana, bajo un carácter eminentemente político.

Desde el punto de vista del pensamiento económico, el concepto institución representa el conjunto de reglas, valores y elementos culturales formales e informales, que estructuran las relaciones de poder político, económico, de incentivos y de las restricciones que configuran la interacción humana (North: 1990) citado por Oriol. De esta forma en tanto que las “instituciones son las reglas del juego, las organizaciones son los jugadores y su interacción genera el cambio institucional” (North, 1997:15).

Así, dada la importancia del análisis que juegan las instituciones, éste encuentra sustento legal en el contexto del marco regulatorio, en donde participan diversos agentes económicos de mercado.

En un contexto referencial, esta teoría se basa en la premisa de que las instituciones necesitan para su legitimización política y social, solucionar dentro de un sistema democrático los problemas de los efectos distributivos, sociales y ambientales que provocan. Asegurando la primicia de los gobiernos naciones y locales como pilares de la globalidad económica (Vargas, 2005:2:21).

Ahora bien, considerando el papel que desempeñan las instituciones en el desarrollo económico, político y social, también podemos sustentar que uno de los problemas que frena el buen desempeño institucional de la organización, es el que corresponde a la ausencia del dominio del tema, del escrutinio, del debate, y de acuerdos óptimos entre las decisiones del poder ejecutivo y legislativo al amparo de normas y disposiciones legislativas que en materia de planeación del territorio, desarrollo urbano y medio ambiente, no siempre se corresponden con las realidades sociales concretas.

Por lo que en tanto se desconozcan las configuraciones derivadas de los contextos en que operan e intervienen en estos procesos, cualquier impulso de reforma política de Estado para el cambio institucional y organizacional resultará un verdadero menoscabo al interés público y privado.

1.7.6 Los retos de la gestión pública en la acción del desarrollo sustentable.

El concepto de desarrollo sustentable, nace a partir de la década de los ochentas y es fuertemente impulsado por las políticas liberalizadoras impuestas por los organismos financieros internacionales, como resultado de la crisis de deuda económica sufrida por los países en desarrollo en esa década (Escobar, 2007: 4).

Por lo que una vez trascendiendo este tema, al ámbito del debate generado por los intereses económicos y políticos internacional, preponderantes al interés social; surge el documento conocido como el informe Brundtland, “Nuestro Futuro Común” 1987, resultado de los trabajos realizados por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (Barber, 2009: 3).

Así el término “desarrollo sustentable” logrando definirse como aquel que “satisface las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (Macías, 2006), entraña causas e implicaciones económicas, sociales y políticas en la búsqueda de soluciones que no pueden ser abordadas solamente en su aspecto ambiental o ecológico; sino que también deben explicarse como parte del proceso histórico del desarrollo y de la acción gubernamental para el mañana.

En donde uno de los principios básicos del desarrollo sustentable, estriba en el hecho de advertir los límites del modelo actual de desarrollo global, basado en la racionalidad económica y el uso irracional de los recursos naturales (Rojas, 2004:5).

Por lo que la gestión pública debe dar paso a este paradigma, al considerar la influencia recíproca entre las leyes de la naturaleza, las regulaciones políticas y económicas y las implicaciones del desarrollo social para ser aplicadas a escala mundial, estatal, regional y local con criterios de la mayor transparencia y legalidad gubernamental posible.

En México a partir de 1988, el marco federal ha buscado instaurar un régimen jurídico, normativo a través de la Ley General de Protección al Ambiente (LEGEPA), que coordine acciones para regular los problemas ambientales y la utilización sustentable del stock del capital natural, previendo que el grado de capacidad de dichas normas y su aplicabilidad hagan de ellas mecanismos efectivos de preservación del ambiente y de los recursos naturales.

Sin embargo, en nuestro país el error más grande ha sido el permisible desmedido uso de los recursos naturales, bajo el criterio de la rentabilidad inmediata, que ha provocado la destrucción de los recursos potenciales; cuyo valor no se refleja en el mercado por la indebida instrumentación de mecanismos de evaluación de impacto que rebasan y vulneran la capacidad de ejercicio institucional.

Situación que se refleja en las cuentas económicas-ecológicas, serie 2003-2016, del INEGI, al presentar estimaciones de costos por degradación ambiental del 86.4%, y por agotamiento de los recursos naturales del 13.6%, así como un desacoplamiento de la economía del 255.0 sobre el producto interno bruto (PIB) y el deterioro ambiental del 164.0, Aunado a gastos de protección ambiental del 0.7% sobre el PIB, que ponen de manifiesto en México, la escasa visión del valor económico de los recursos.

Por lo que las instituciones y en particular la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA), en el contexto de su gestión pública deben centrar el interés institucional del Estado, en promover el cambio institucional a través de una visión prospectiva para la acción del ordenamiento territorial, el desarrollo urbano, y la gestión ambiental, que permita la sostenibilidad de su política pública en el tiempo y en los resultados.

Asumiendo liderazgos que propicien la pluralidad democrática y la planeación participativa de los diversos agentes, para la toma de las decisiones asertivas en las dimensiones del desarrollo social, económico, político e institucional, en su ámbito de aplicación estatal, regional, municipal y parcial.

Lo anterior, en el entendido de que la gestión sustentable, comprende un conjunto de acciones del órgano gubernamental en las dimensiones política, económica, social y ambiental, conducentes a ejecutar políticas públicas con criterios de sustentabilidad urbano-ambiental, en materia de mejoramiento en la calidad de vida, cambios institucionales, reformas estructurales en lo político, legal y social, en los enfoques integrales, en el papel de la autoridad local, en la agenda urbana, en la planificación urbano-ambiental, y en los criterios de participación ciudadana, en la construcción de un entorno favorable al desarrollo de la especie humana.

1.8 Marco contextual.

1.8.1 De los antecedentes y reformas administrativas en la organización.

De acuerdo con el Manual de Organización de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, la creación de la organización se remota a la fecha del 30 de enero de 1964, cuando siendo Gobernador del Estado, el Licenciado Agustín Arriaga Rivera, publicó en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, el Decreto Administrativo que contiene la Ley de Planeación y Urbanización del Estado, que considera en su artículo 6º a la Junta de Planeación y Urbanización del Estado (JPU), como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyas funciones generales, entre otras, lo eran las de decidir, gestionar y ejecutar obras públicas y llevar a cabo las políticas de planeación urbana en el territorio del Estado.

Por otro lado, siendo Gobernador el Ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, con fecha del 13 de octubre de 1980, extingue la Junta de Planeación y Urbanización del Estado (JPU) y se estableció la creación de la Secretaría de Urbanismo y Obras Públicas (SUOP), asumiendo esta última las facultades de la Junta de Planeación y Urbanización del Estado, otorgándole las facultades de estudiar, planear y controlar el desarrollo del servicio público de transporte de pasajeros y carga de jurisdicción estatal.

Así mismo el 8 de septiembre de 1983, se publicó la Ley de Desarrollo Urbano y Aprovechamiento del Territorio del Estado de Michoacán, concediéndole las facultades de elaborar y ejecutar los Planes de Desarrollo Urbano, expedir reglamentos en la materia,

ordenar y regular los asentamientos humanos, otorgar licencias y permisos de fraccionamientos, ejecutar y licitar obras públicas, así como de conservar las garantías de las obras adjudicadas y de liberarlas al término de las mismas, en todo el Estado.

Creándose internamente en el departamento de Planeación de la Dirección de Desarrollo Urbano, un área de Ecología. Separándose a su vez el Departamento de Asentamientos Humanos, elevándose éste a la categoría de Dirección, y para el control de la calidad de las obras de urbanización se crea el Departamento de Construcción, el cual incluye un Laboratorio de Control de Calidad.

Derivado de las reformas y adiciones realizadas a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, publicadas en el Periódico Oficial del Gobierno, el 16 de julio de 1984, se extingue la Secretaría de Urbanismo y Obras Públicas (SUOP) y se crean dos nuevas dependencias, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP) y la Secretaría de Urbanismo (SU) a quien corresponde elaborar y aplicar el Plan Estatal de Desarrollo Urbano, otorgar todo tipo de autorizaciones urbanas, y planear y controlar el servicio público de autotransporte, entre otras atribuciones.

Por otro lado, siendo Gobernador el Dr. Genovevo Figueroa Zamudio, con la entrada en vigor de la Ley de Protección al Ambiente del Estado de Michoacán, publicada en el Periódico Oficial, el 7 de mayo de 1992, se le otorgaban facultades a la Secretaría en la materia, y por ende se reformaba la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado el 20 de agosto de ese año, modificándose su denominación de Secretaría de Urbanismo (SU) a Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), el área de Ecología, pasa a ser Dirección de Ecología, a su vez el Departamento de Construcción, pasa a ser la Dirección de Infraestructura.

A inicios de la administración del Gobernador Salvador Jara Guerrero, el Dictamen de Proyecto Legislativo, Segunda Época, Tomo IV, 168, de fecha 13 de septiembre de 2015, determina reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública, para transformar la denominación de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA), a la de

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Cambio Climático (SEMARNAT). Creando a su vez la Secretaría de Desarrollo Territorial y Movilidad (SEDETUM).

Por otro lado, con fecha del 28 de junio de 2017, durante la administración del Gobernador Silvano Aureoles Conejo, el Dictamen de Proyecto Legislativo, Segunda Época, Tomo II, 079 S, determina reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública, a efecto de reestructurar las funciones de las secretarías señaladas en el párrafo anterior, para constituir las en la Secretaría del Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Territorial (SEMACCDET).

1.8.2 El actual marco contextual de la reforma administrativa del Estado de Michoacán de Ocampo.

Sus antecedentes se sitúan en un ambiente de alternancias representativas, de visión democrática e incluyente, pero a la vez de crisis gobernable, incertidumbre social y entroncamiento económico, con impactos desfavorables en la vida social a partir del año 2012.

Por un lado, la administración pública a partir del 2008, busca el fortalecimiento institucional con la creación de nuevas Secretarías de Estado en el gabinete, de entre las que destacan la Secretaría de Política, de Pueblos Indígenas, de la Mujer, del Migrante, y los Jóvenes, para la atención de rezagos sociales en materia de política social y de derechos ciudadanos; dando un importante impulso a las políticas de desarrollo integral.

Más aún la reorganización estructural de la administración pública estatal, de fecha 13 de septiembre de 2015, plantea la necesidad de transformar algunas instituciones de entre las que destaca la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA), a la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Cambio Climático (SEMARNACC), y Secretaría de Desarrollo Territorial, Urbano y Movilidad (SEDETUM), con objeto de distribuir competencias que fortalezcan la toma de decisiones para trabajar con total racionalidad los recursos naturales y las políticas de desarrollo urbano en el marco de la sustentabilidad.

Sin embargo las perspectivas del entorno en la economía global, nacional y estatal para el ejercicio del gasto público 2017, restringen la capacidad financiera del Estado, que se observa afectada por un considerable recorte presupuestario derivado del paquete de Presupuesto de Egresos de la Federación y del Estado respectivamente, que contempla una erogación de gasto público de \$ 33,362,585,413.00 (Treinta y tres mil trescientos sesenta y dos millones quinientos ochenta y cinco mil cuatrocientos trece pesos 00/100

M.N), y que, en todo caso, el recurso asignado a la Secretaria de Desarrollo Territorial, Urbano y Movilidad, extinta SUMA, representó el 0.33%, del presupuesto total.

De modo que, ante el hecho ineludible de sopesar los efectos negativos de la reducción del gasto público-social y de salvaguardar las finanzas públicas del Estado, la propuesta del “Acuerdo Administrativo Para el Ajuste en el Gasto Público y Eficiencia en el Gobierno”, de fecha 17 de enero de 2017, determina el fortalecimiento a la economía y las finanzas públicas del Estado, estableciendo medidas drásticas de reorganización del Ejecutivo Estatal.

Las reformas, derogaciones y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública, del 30 de junio de 2017, incluyen la extinción de las de las Secretarías de Pueblos Indígenas, de Innovación, Ciencia y Desarrollo Tecnológico, y la del caso que nos ocupa. Sectorizando y concentrando las funciones de varias de ellas en coordinaciones y unidades administrativas afines a sus funciones.

Por su cuenta la transformación de las Dependencias en comento y la SEMARNACC y SEDETUM, hoy actual Secretaria del Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Territorial (SEMACCDET), se fundamentan en la optimización de los recursos económicos, humanos y materiales, para la generación de ahorros en el mediano plazo, que se vincularán a “Programas de Mejoramiento de la Gestión Pública Estatal”, con objeto de promover la inversión pública y la modernización de la gestión pública, adoptando la “planeación estratégica” como herramienta central en la toma de decisiones.

1.8 3 De la misión y visión institucional.

De conformidad con el Manual de Organización de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, la misión institucional se enfoca a inducir una política ambiental y urbana que fomente el desarrollo sustentable de la sociedad, a través del crecimiento ordenado, la protección, conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, en innovación constante para la mitigación y adaptación del cambio climático.

En tanto que su visión, se proyecta en promover que el Estado de Michoacán transite a un modelo sustentable de desarrollo, a través de la implementación de una política ambiental basada en la corresponsabilidad, transversalidad, participación ciudadana e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; adoptando estrategias de cultura ambiental, adaptación y mitigación del cambio climático, ordenamiento del territorio, contención del deterioro ambiental y el manejo sustentable de los recursos naturales.

1.8.4 Atribuciones generales de la organización.

De acuerdo con el artículo 30, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, a la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, le corresponde entre otras, el ejercicio de las siguientes atribuciones:

Aplicar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Ambiental y de Protección del Patrimonio Natural del Estado de Michoacán de Ocampo, ejerciendo las atribuciones conferidas en el Código de Desarrollo Urbano del Estado de Michoacán de Ocampo y en las normas federales que incidan en este ámbito de competencia.

Elaborar, ejecutar, revisar y difundir los planes y programas estatales de protección al medio ambiente, desarrollo urbano y ordenamiento territorial e instrumentos relacionados en el marco del plan estatal de desarrollo.

Formular, conducir, evaluar y difundir las políticas ambientales de desarrollo urbano y ordenamiento territorial del estado.

Conservar, preservar, restaurar y proteger los ecosistemas de jurisdicción estatal, en las materias que no estén expresamente reservadas a la federación.

Prevenir, controlar y corregir la contaminación atmosférica generada por fuentes fijas que funcionen como establecimientos industriales y por fuentes móviles que no sean de competencia de la federación.

Regular las actividades que se consideren de bajo riesgo para el ambiente, de conformidad con las atribuciones que otorga al estado la ley ambiental y de protección del patrimonio natural del estado.

Establecer, delimitar, regular, administrar, difundir y vigilar las áreas naturales protegidas previstas en la ley de la materia, con la participación de los gobiernos municipales.

Regular y vigilar los sistemas de recolección, transporte, almacenamiento, manejo, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos e industriales, que no se consideren como peligrosos para el ambiente, de conformidad con lo dispuesto en la ley ambiental y de protección del patrimonio natural del estado.

Prevenir y controlar la contaminación generada por la emisión de ruido, vibraciones, energía térmica y lumínica, radiaciones electromagnéticas y olores perjudiciales al equilibrio ecológico o al ambiente, provenientes de fuentes fijas que funcionen como establecimientos industriales y de fuentes móviles que no sean competencia de la federación.

1.9 Metodología.

1.9.1 Justificación e implementación del estudio.

Como en el marco teórico se pudo apreciar, el fin último del Estado es promover a través de su organización el progreso y el bienestar social, con fundamento legal en el marco de la planeación nacional, lo cual significa, proveer de servicios y bienes públicos a la sociedad en condiciones de equidad, seguridad y justicia.

Para tal efecto, una de las instituciones más importantes en el contexto de la administración pública centralizada del Gobierno de Michoacán, es la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, cuyas atribuciones se orientan a formular y conducir las políticas de asentamientos humanos, el desarrollo territorial, urbano y ambiental en la entidad.

En donde por la trascendencia de sus atribuciones, de su problemática interna, y la propia problemática que aborda la gestión para la administración del desarrollo urbano municipal, plantea la necesidad de analizar el entorno interno y su dinámica organizacional, con el propósito de establecer elementos objetivos que desde el punto de vista de la gestión pública fortalezcan su desarrollo organizacional y su capacidad de desempeño político-gubernamental.

Esperando una vez fortalecidas estas capacidades organizacionales, ejercer una función pública concurrente, alineada a sus objetivos organizacionales, a los principios de administración, eficiente en sus procesos y de resultados. Esto en el contexto de las políticas públicas del desarrollo sustentable para la planeación y el ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, del desarrollo urbano y de regulación ambiental en materia de operación urbana, imagen urbana, equipamiento, infraestructura, accesibilidad, movilidad, conectividad y competitividad económica.

Capaz de articular objetivos bajo una visión común, de colaboración de los diversos actores económicos, que garantice el manejo y aprovechamiento sustentable del territorio, de sus recursos naturales, de la conservación de sus áreas naturales y la protección del patrimonio natural. Y de lograr acuerdos institucionales para la planeación, previsión, seguimiento y mitigación de los impactos urbano-ambientales en tierra, aire y agua para el mejoramiento y bienestar en la calidad de vida ciudadano.

1.9.2 El diseño de la investigación.

El marco contextual se sitúa en el ámbito de la administración pública del Estado de Michoacán, en su marco regulador y en los fundamentos teóricos del trabajo de las organizaciones. Está orientado a la descripción y análisis de la realidad organizacional,

sus objetivos trascienden a la comprensión de fenómenos presentes en las vivencias del desempeño cotidiano, por lo que para una visión interpretativa, su estudio se complementa con aspectos científicos vinculados a las disciplinas del conocimiento en materia de ciencias jurídica, sociológica, política, económica, y las ciencias naturales (tierra y vida).

1.9.3 El tipo de método.

El aspecto metodológico de la investigación plantea un enfoque teórico-empírico; a partir del método inductivo y analítico, ya que permite recabar información relevante de los hechos que constituyen la realidad de la organización; con base en la experiencia laboral de los sujetos participantes en la muestra de estudio para su análisis.

1.9.4 Universo y características de la muestra.

Para el análisis objeto de estudio, se plantea el método de muestreo estratificado, dado que permite recopilar información representativa del personal de base al Servicio de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA), del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán, con características distintivas en cuanto a género, edad, antigüedad, experiencia laboral, funciones, y escolaridad hacia una visión de amplio conocimiento para la recopilación de la información.

1.9.5 Técnicas de investigación.

Las técnicas de investigación empleadas obedecen a las fuentes de información pública, de trabajo documental y de campo. En ella cabe la instrumentación del diseño de una encuesta integrada por 59 variables que comprenden elementos en torno a las dimensiones del comportamiento, estructura, y ambiente organizacional, para ser aplicadas a los colaboradores de base, y una entrevista estructurada para fortalecer la información en atención a los criterios de los colaboradores de confianza.

1.9.6 Proceso de la instrumentación y alcance de las técnicas.

Comprende las etapas de trabajo de gabinete, con la participación del Dr. René Colín Martínez, Director de Tesis, para la estructuración de los instrumentos de investigación propuestos, tal es el caso de la encuesta, para el diagnóstico de análisis organizacional, y la entrevista, en donde la primera ha sido diseñada en función de la

escala psicométrica Likert, ya que su metodología permite establecer niveles de apreciación de acuerdo o desacuerdo, en temas relacionados con la forma de organización, ejecución del trabajo, disposición al compromiso y valores éticos entre otros. Que podrán contribuirán a definir en los encuestados (colaboradores de base) criterios positivos, neutros o negativos de información, para la valoración de las variables establecidas (anexo 1).

Por lo que respecta a la entrevista (anexo 2), se trata de un documento formal dirigido a directores y jefes de departamento de la administración centralizada 2013-2016, a cargo de las materias del sector en función de la planeación territorial, el desarrollo urbano, patrimonio natural y cambio climático; que constituye un aporte valioso que toma la experiencia y el conocimiento al frente de la organización y de los asuntos relevantes.

1.9.7 Sistematización de la información.

Como parte de la metodología, se presentan diagramas que ofrecen en una forma sintética ilustrar las causas, efectos, medios y fines que se pretenden alcanzar; en el que a través de estos elementos se busca identificar los agentes institucionales existentes en la gestión del territorio; que pueden demeritar o potencializar las capacidades y fortalezas institucionales en los procesos de planeación territorial, desarrollo urbano y sostenibilidad ambiental con enfoque en el desarrollo local.

Así también, la definición de los vínculos que hagan posible crear un capital institucional y una organización que permita aprovechar las diversas dinámicas, perspectivas y puntos de vista, hacia una gestión eficiente de la política pública organizacional.

Finalmente, las interpretaciones descriptivas de las variables diseñadas para el diagnóstico FODA y conclusiones; se complementen con el procesamiento de datos gráfico-estadísticos del paquete spss-statistics, en relación con los planteamientos teóricos en que se sustenta el estudio.

1.9.8 Concertaciones institucionales y limitaciones.

En una primera instancia, las concertaciones institucionales realizadas por parte de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, incluyeron la petición de colaboración a la Dirección Administrativa, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, del Gobierno del Estado, a efecto de otorgar las facilidades necesarias para la implementación del estudio. Toda vez que el objetivo del proyecto, tiene como finalidad desarrollar una serie de propuestas de mejora en la gestión institucional, en función del diagnóstico que se tiene proyectado.

Sin embargo al momento de realizar lo conducente, el área notificó a la representación oficial del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo (STASPE), la pretensión de realizar la investigación en comento; a lo cual no se permitió que el Departamento de Recursos Humanos, apoyara en la distribución-recepción del instrumento formulado (encuesta), por lo que quedó supeditado exclusivamente a los colaboradores de la organización (base), que de forma voluntaria, quisieran contestar el documento no como una cuestión formal en términos de concertación institucional, sino como una cuestión de carácter personal.

De modo que, de una impresión de 210 encuestas solicitadas por el Departamento de Recursos Humanos, para un número similar de colaboradores de base de la organización, sólo fue posible que 57 personas aceptaran el llenado de información de la encuesta, lo que representa más de una cuarta parte del personal y una participación del 27%.

Destacando en cuanto a características internas, que su antigüedad en el servicio público corresponde desde un año de ingreso, hasta más de 30 años de servicio, en cuanto a formación académica, desde el nivel de preescolar al superior.

Con desempeño en la Oficina del Secretario, Dirección Administrativa, Dirección de Desarrollo Urbano, Dirección de Áreas Conurbadas y Programas Metropolitanos,

Capítulo I: Fundamentos metodológicos y teóricos

Dirección de Asentamientos Humanos, Dirección de Contención del Deterioro Ambiental, y Dirección de Ordenamiento y Protección del Patrimonio Natural.

**Capítulo 2: Análisis organizacional para
un diagnóstico de fortalezas,
oportunidades, debilidades y amenazas.
FODA (Variable Independiente)**

2.1 La importancia del análisis organizacional en la unidad de estudio.

En el entendido de que como lo menciona Buendía (2009:26), el análisis organizacional implica una descripción de la forma en que se organiza y opera una organización, y esencialmente del actuar de los individuos que las componen y direccionan. En este sentido la interpretación del análisis y evaluación FODA a efectuar, se sustentará a partir de criterios descriptivos en las variables de estudio del comportamiento, estructura y ambiente organizacional.

Así de conformidad con lo establecido en el Manual de Organización, la configuración de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA), cuenta con elementos estructurales y funcionales que conducen su acción hacia el cumplimiento de una política ambiental y urbana que fomente el desarrollo sustentable de la sociedad.

Sin embargo, es de admitir, que algunos de estos elementos pudieran no enfatizar en el común de objetivos organizacionales. Por lo que desde el punto de vista institucional, el objetivo del análisis organizacional es fortalecer la eficiencia y eficacia de la corporación, generando los cambios susceptibles de traslación, de una política pública a una política del desarrollo sustentable, así como la mejora del sistema administrativo y del ambiente laboral. Brindando alternativas de desarrollo para su crecimiento, que de forma imperceptible condiciona costos de transacción (North, 1990:3), el comportamiento individual, las relaciones humanas, la toma de decisiones y la comunicación produciendo deficiencias en el sistema organizativo.

Por lo que, como instrumento de estudio, su interpretación conlleva a identificar en un nivel dimensional qué elementos se observan deficientes, que aspectos afectan la gestión pública institucional de la organización y, por ende, cuáles serían susceptibles de fortalecimiento organizacional.

Finalmente cabe señalar, que la parte complementaria de este proceso, se corresponde con la forma de cómo los 57 integrantes de la organización; en cuanto a personal de base y participantes en la muestra de estudio, perciben la dinámica interna

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

que se lleva en la organización, entendida ésta, como el mecanismo de interacción de las partes en su entorno (Lirón, 2010:5).

2.2 Del proceso de colaboración en el proyecto de investigación.

La cobertura de estructuras de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, SUMA; que contribuyó a generar la información de las encuestas, motivo del análisis organizacional que a continuación se desarrolla, se centra en la siguiente información (Manual de Organización, 2011:7).

Tabla N° 1: Adscripción del colaborador.

Unidad Administrativa	Nombre del Departamento	Encuestas contestadas
Secretaría.	Oficina del Secretario.	2
	Secretaría Particular.	2
	Secretaria Técnica.	1
Delegación Administrativa.	Recursos Financieros.	9
	Recursos Materiales.	3
	Informática.	1
Dirección de Contención del Deterioro Ambiental.	Mitigación del Cambio Climático.	3
	Adaptación al Cambio Climático.	5
Dirección de Ordenamiento y Protección del Patrimonio Natural.	Manejo Sustentable de los Recursos Naturales.	1
	Ordenamiento Ecológico Territorial.	2
	Educación y Capacitación Ambiental.	1
Dirección de Desarrollo Urbano.	Departamento de Planeación Urbana.	5
	Departamento de Operación Urbana.	6
Dirección de Áreas Conurbadas y Programas Metropolitanos.	Departamento de Áreas Conurbadas y Metropolitanas.	1
	Departamento de Conservación y Mejoramiento de Imagen Urbana.	1

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Dirección de Asentamientos Humanos.	Departamento de Regularización del Suelo.	1
	Departamento de Promoción Social.	9
	Departamento de Escrituración y Gestión.	4
Total		57

Fuente: Elaboración propia

En este contexto es pertinente mencionar, que en algunos casos la capacidad de respuesta fue proporcional al número de empleados que se requieren en las áreas administrativas, como por ejemplo la Secretaría Técnica, la Secretaría Particular, la Oficina del Secretario, la de Informática y la de Capacitación y Educación Ambiental; que por su naturaleza administrativa operan con poco personal.

En otros, obedece al número reducido de empleados adscritos a estructuras como los Departamentos de Áreas Conurbadas y Metropolitanas e Imagen Urbana; dependientes de la Dirección de Áreas Conurbadas y Programas Metropolitanos, que a pesar de la relevancia de las atribuciones asignadas, presentan una plantilla de personal sumamente limitada.

Sin omitir la ausencia de disposición, del personal adscrito a áreas estratégicas relativas a los Departamentos de Reservas Territoriales, de Protección del Patrimonio Natural, y de Evaluación del Riesgo Ambiental, que no se sumaron a este proyecto.

Destacando que prevaleció un nivel de colaboración muy aceptable, con respecto al personal de los Departamentos de Recursos Financieros y Materiales, dependientes de la Delegación Administrativa, de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático, de la Dirección de Contención del Deterioro Ambiental, de Operación y Planeación Urbana; de la Dirección de Desarrollo Urbano, y de Promoción Social, y Escrituración de la Dirección de Asentamientos Humanos.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Cuyo análisis respectivo; habrá de constituir la plataforma principal sobre la que habrán de plasmarse los resultados del diagnóstico FODA, para la elaboración del Plan de Mejora Institucional de la Organización.

2.3 Descripción de datos generales en la población objetivo.

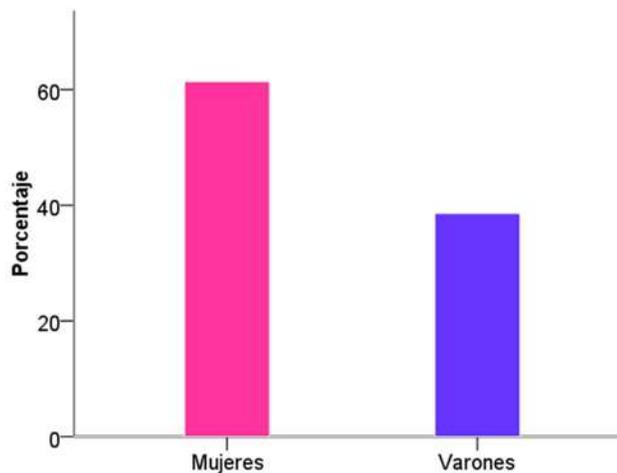
2.3.1 De la distribución de género.

Cuadro de referencia N° 1. Variable: Distribución de género por sexo.

Variable	Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	35	61.4	61.4	61.4
	Masculino	22	38.6	38.6	100.0
Total		57	100.0	100.0	

. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Gráfica N° 1: Distribución de género



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Como se observa en el gráfico número 1 de la muestra, el 64.4%, de los miembros de la organización está representado por personas del sexo femenino; en tanto que el 38.6%, está integrado por personas del sexo masculino.

2.3.2 De la edad promedio de los servidores públicos.

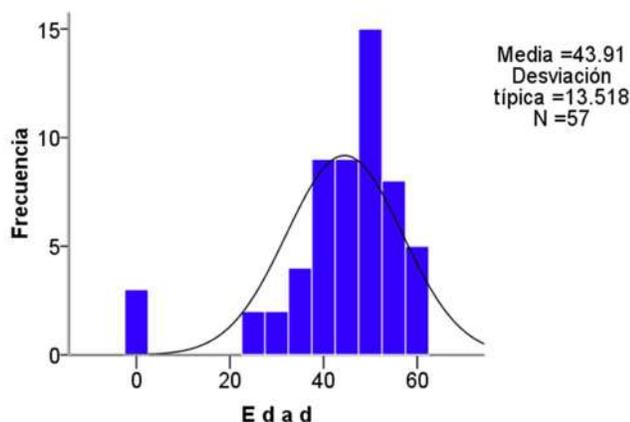
Cuadro de referencia N° 2. Variable: Edad.

Edad	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Distribución	20-29	4	7.0	7.0
	30-39	5	8.8	8.8
	40-49	25	44	44
	50-59	18	32	32
	60-69	2	3	3
	No contestó	3	5.2	5.2
Total		57	100	100

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N° 2. Histograma: De la distribución de la edad.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Por lo que respecta a la edad de los participantes, se puede mencionar que ésta oscila entre los 24 y 62 años. Encontrando que la edad promedio de los encuestados se ubica entre los 43.91 años. Así mismo, la edad de los 47 años representa el elemento central en la muestra de estudio, en tanto que la edad de los 48 años, es el valor más común en la muestra representativa de la organización.

2.3.3 De la antigüedad en el servicio público.

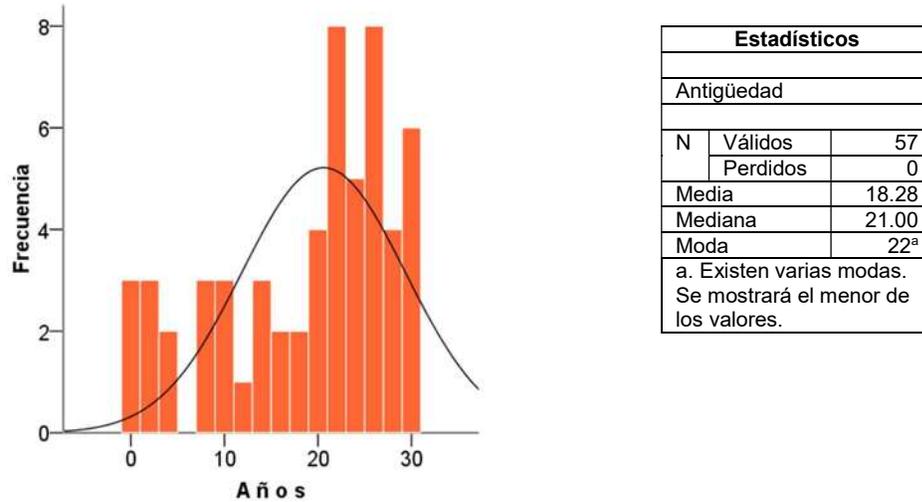
Cuadro de referencia N° 3. Variable: Antigüedad

Variable Antigüedad	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1-10	13	23%	23%
	11-19	10	18%	18%
	20-29	29	51%	51%
	30-39	5	8%	8%
Total		57	100%	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N° 3. Histograma: Antigüedad.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Al respecto se observa, que el promedio de antigüedad de los miembros de la organización es de 18 años, ubicándose la antigüedad en los 21 años, como el valor central en la muestra de estudio y la de los 22 años de antigüedad, como el elemento común con tendencia hacia los 30 años de servicio.

Desde el punto de vista de la productividad, las variables de edad y antigüedad tienen una relevancia muy importante en el desarrollo del presente análisis, dado que como lo refiere Amorós, (2007:27), los estudios muestran que los empleados de mayor edad, presentan tasas más bajas de ausentismo a diferencia de los jóvenes, y que los niveles de experiencia y compromiso laboral resultan más sostenibles. Por lo cual éstas nos ayudarán a establecer si existe algún tipo de correlación en relación a las variables del compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

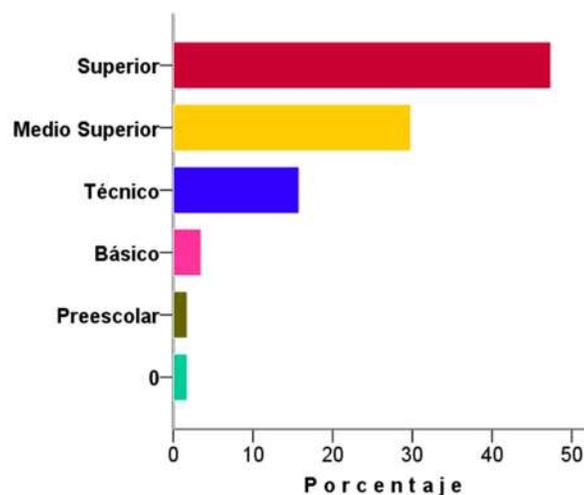
2.3.4 De la escolaridad académica.

Cuadro de referencia N° 4. Variable: Escolaridad

Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos 0	1	1.8	1.8	1.8
Preescolar	1	1.8	1.8	3.6
básico	2	3.5	3.5	7.0
Técnico	9	15.8	15.8	22.8
Medio superior	17	29.8	29.8	52.6
Superior	27	47.4	47.4	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Gráfica N° 4: Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Como podemos observar en el gráfico correspondiente, el grado de instrucción académico de los colaboradores de la organización está representado con un 47.4% en el nivel superior, a nivel medio superior un 29.8%, a nivel técnico el 15.8%, y el básico en un 3.5%, de la muestra. En donde destacan las profesiones de licenciados en derecho, arquitectura, ingeniería civil, biología y contaduría, y a nivel técnico profesional trabajo social, programación e informática principalmente.

2.4 Análisis de variables del comportamiento organizacional.

En el entendido de que el comportamiento organizacional como lo define Robbins, (citado por Ascencio, 2011:9), obedece al “campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones; con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones”. Esta dimensión de estudio tiene como propósito central identificar si los trabajadores se sienten comprometidos con la organización y por consiguiente si están satisfechos laboralmente o no, y qué elementos hacen posible que se generen tales vínculos.

Lo anterior tendrá énfasis, a partir del análisis de las variables que integran esta dimensión y que consideran factores como la disposición de pertenencia y empatía que los colaboradores sienten por cuanto significa la organización, los procesos de comunicación; de gestión, productividad, de resultados, de relaciones personales y de contribuciones para la mejora continua. Así como de la percepción de crecimiento en el ambiente laboral, de realización personal, y de afirmación de valores.

Esto considerando que desde el punto de vista psicológico, tales aspectos como lo refiere Herzberg, (citado por Pintor, 2002:81), constituyen uno de los principios más importantes en el campo de la motivación y que para nuestro fin, bien podrán convertirse en indicadores que a nivel organizacional nos permitan conocer resultados positivos o negativos en materia de productividad, eficiencia y desarrollo humano para el diagnóstico FODA a integrar.

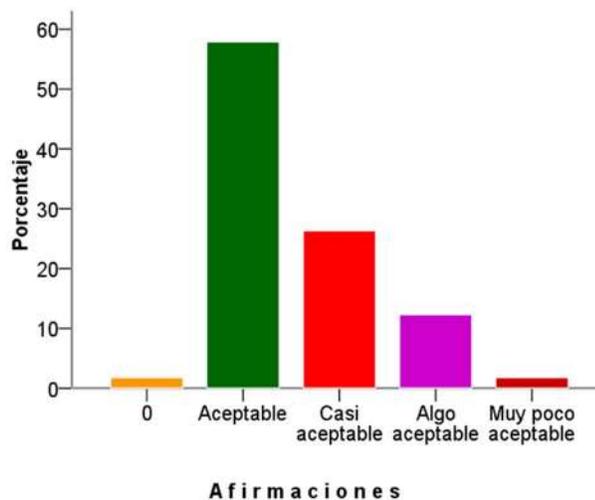
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Por tal cuestión, iniciamos nuestro análisis, haciendo referencia a cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores por pertenecer a la organización. En donde cabe destacar que organizaciones como la “*Great Place to Work*”, consideran que hablar de orgullo es referirse en qué medida cada colaborador se siente orgulloso por su trabajo, analizando sus sentimientos con respecto a su tarea, a su equipo de trabajo y a su propia organización.

Un aspecto importante que debemos recordar, es que de acuerdo con los estadísticos obtenidos en datos generales, la mayor parte de los colaboradores se sitúan entre los 18, 21 y 22 años de antigüedad con tendencias a la cercanía de los 30 años respectivamente.

2.4.1 De la pertenencia a la organización.

Gráfica N° 5. Variable: Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la organización SUMA.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Ahora bien, como se puede visualizar gráficamente, el nivel de satisfacción de los colaboradores por pertenecer a la organización, está determinado por un lugar muy privilegiado en el cuadro de afirmaciones, dado que el 57.9%, de la muestra señala

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

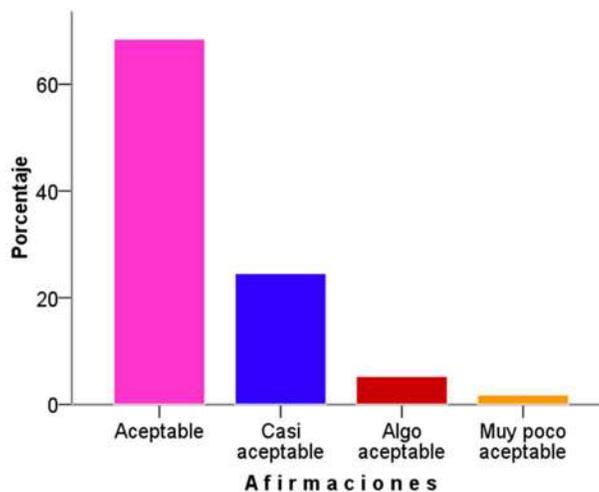
sentirse orgulloso de pertenecer a la misma. En tanto que, el 26.3%, manifiesta que casi siempre se siente orgulloso, el 12.3%, que algunas veces y sólo el 1.8% afirmó que muy pocas veces.

Dado lo anterior, esta calificación positiva a la variable, nos lleva a contextualizar en los subsecuentes elementos de análisis, que hacen posible asignar esta calificación.

2.4.2 De la satisfacción por el trabajo.

En otra vertiente, siendo como ya se mencionó que la conducta representa un factor clave en el comportamiento humano, que nos impulsa a actuar en las tareas, objetivos y metas que emprendemos. Entremos ahora al estudio, de cómo los colaboradores perciben su posición laboral en sus respectivas áreas de trabajo.

Gráfica N° 6. Variable: Me agrada el trabajo que realizo en mi departamento.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Los datos aquí obtenidos (68.4%), muestran que la mayoría de colaboradores de la organización se identifican con las funciones que realizan. Por lo que a un 24.6%, casi le resulta aceptable el trabajo que cumple y el 5.3%, refiere que algunas veces le agrada el trabajo asignado.

2.4.3 De la retribución salarial.

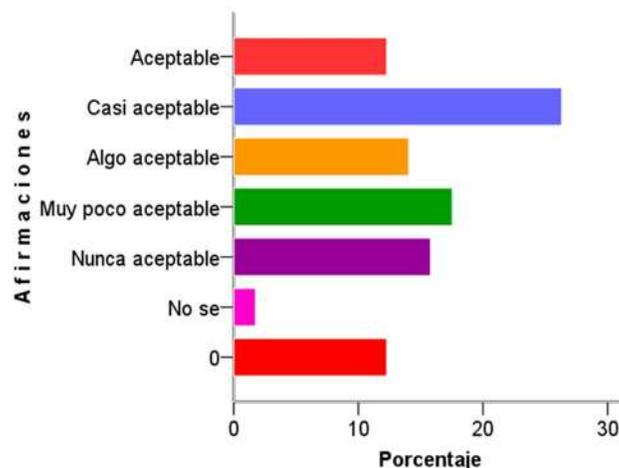
El concepto “salario” representa un tema complejo del cual se pueden ocupar disciplinas como la historia, antropología, sociología, economía psicología y el derecho. Para nuestro efecto, toma relevancia desde el punto de vista económico y psicológico.

En relación con el primero, porque como lo sostiene la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “Los salarios son parte importante de los costos laborales y son una variable esencial para la competitividad de las empresas, que requiere ser también analizada en su relación con factores como el empleo, la productividad y la inversión”.

Y el segundo, dado que, desde la perspectiva psicológica, como lo refiere Lucas (1992:227) el salario tiene significado de premio por la tarea realizada, o lo que es lo mismo, incentivo para que se realice un trabajo. El cual, en todo caso, considero debe ser desarrollado con el mayor esmero, calidad y eficiencia operativa.

Pues bien, entremos al análisis de la forma en que los colaboradores conciben el pago por sus bienes o servicios que realizan, a través de la siguiente interpretación.

Gráfica N° 7. Variable: El salario que me pagan por mi trabajo es el adecuado.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

En relación con la información obtenida en esta gráfica, se observa que existe insatisfacción laboral respecto al pago que se percibe por el trabajo. Resultando ser aceptable en un 12.3%, casi aceptable en un 26.3%, en tanto que el 17.5%, estima que muy pocas veces es retribuido, y el 15.8%, en el entendido de que no es el adecuado.

2.4.4 De la eficiencia en la organización.

Como lo mencionado, un tema que ocupa especial interés en el sector público, es el relativo al desempeño productivo de las organizaciones; que demanda de un compromiso laboral competitivo con la mayor eficiencia y eficacia del mercado y que conduzca al “máximo cumplimiento de los objetivos administrativos” (Simon, 1964).

En un contexto histórico, el paradigma burocrático estima que el concepto de producción, da lugar a un complejo esquema mental, que incluye otros conceptos como los trabajadores, tareas, máquinas, especialización, aptitudes, organización, supervisión, insumo total, inventario de trabajo en curso, “cuellos de botella”, defectos, inspección, revaloración, costos y eficiencia (Barzelay, 1998: 175).

Por su cuenta la evolución del paradigma posburocrático da lugar a la flexibilidad y visión gubernamental, inspirada en la competencia de gobierno y de oficinas de gobierno, capaz de ajustarse de manera constante en función de las necesidades de sus clientes (Merino, 2013:100). En el caso específico que nos ocupa, es de mencionar que las actividades institucionales que se realizan en la organización (SUMA), emergen en el contexto de las políticas públicas en materia ambiental y del desarrollo urbano territorial.

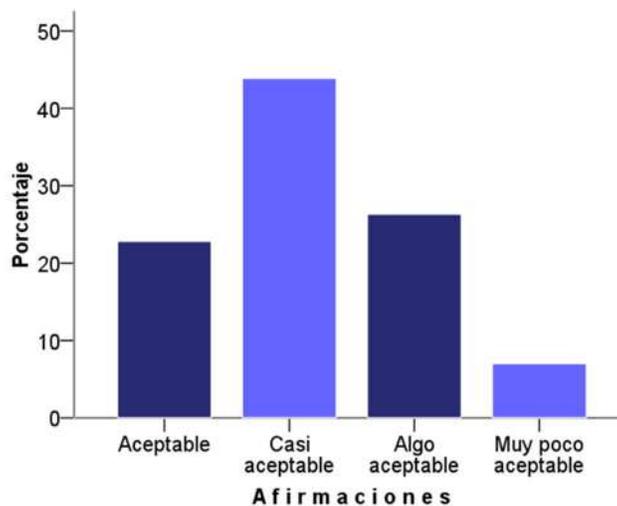
Su alcance administrativo se traduce en acciones de bienes y servicios para el beneficio de la sociedad, y su gestión pública proviene de la integración de las partes colaboradoras en sus formas de relación tanto individual como en grupo. (Merino, 2013:100).

Con base en las anteriores consideraciones, iniciemos ahora el análisis de la forma en que los colaboradores perciben el rendimiento de su desempeño en la actividad laboral. Esto en atención a las funciones que les son asignadas por los mandos a cargo, sin precisar el término “atribuidas”, en virtud de no existir en la organización un catálogo de

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

puestos que en lo individual precise las funciones que a cada uno de éstos le corresponde, o bien el perfil académico que debe ocupar cada puesto para cada cargo de trabajo.

Grafica N° 8. Variable: Las actividades, acciones o servicio que se realizan en mi departamento son eficientes y eficaces.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Como se puede observar, los datos obtenidos indican que la gestión pública no es eficiente en las acciones que realiza la administración, dado que como se puede apreciar; la percepción eficiencia aceptable está representada por un 22.8%, resultando casi aceptable en un 43.3%. En tanto que la de algunas veces aceptable con el 26.3%; ubicándose incluso por encima del rango de estimación de la afirmación eficiencia aceptable.

2.4.5 Conclusiones: Variable, del comportamiento organizacional.

A nivel comportamiento, se ha observado, que existe una relación sumamente positiva en relación al sentido de pertenecer a la organización (SUMA) y el trabajo que realizan los colaboradores en sus respectivas áreas de colaboración. Destacando que, la asignación de responsabilidades y la cooperación les da sentido de logro por sus contribuciones a la actividad y al bienestar social.

En cuanto al desempeño organizacional, el equipo de colaboración se caracteriza por su larga experiencia en los asuntos públicos competencia de la organización y el grado de profesionalización que presenta.

Sin embargo, como lo observado, la marcada tendencia hacia los procesos de prejubilación por años de servicio, propicia el impulso de estrategias organizacionales que fortalezcan el desempeño de su gestión pública.

Como aspectos negativos a nivel de subordinación, destacan los elementos de retribución salarial, ineficiencia, disciplina y valores, y a nivel de mandos superiores, de ausencia de involucramiento en los asuntos relacionados con la actividad, el intercambio de ideas e información sobre los procedimientos.

2.5 Análisis de variables de la estructura organizacional.

En el entendido de que, desde el punto de vista teórico, como lo asienta Hall (1983), la estructura organizacional representa el medio por el cual se faculta al individuo para actuar, ejercer el poder y tomar decisiones. Y que en términos prácticos su referente es la constitución de elementos, factores y principios administrativos que permiten el desenvolvimiento de la organización.

La finalidad de análisis en este campo de estudio, es identificar de entre 19 interrogantes, qué factores negativos inciden en el desarrollo organizativo, para generar un plan de mejora hacia el fortalecimiento de su gestión pública. Esto en atención a la estructura orgánica de que dispone, a la forma en que organizan las actividades y obtiene resultados en el ejercicio de sus funciones (base de datos).

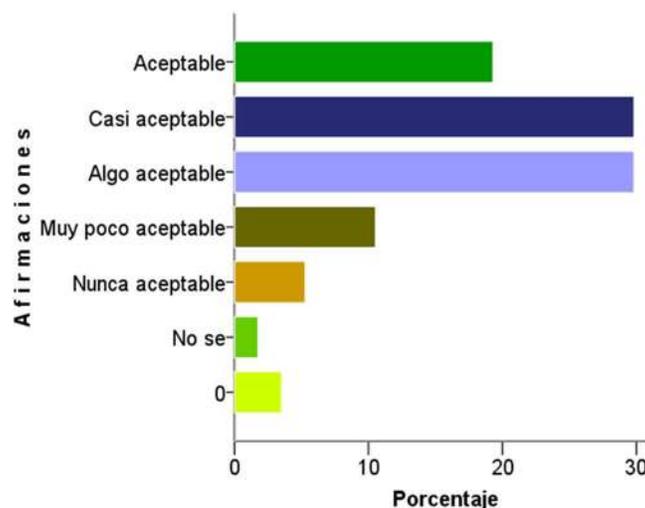
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Entre las posiciones sociales tanto individuales como de grupo, que se ven influenciadas por el papel de los agentes participativos en este proceso, elementos como la visión, autoridad jerárquica, división del trabajo, subordinación, perfil profesional, planeación, comunicación, instrucción, supervisión e intercambio de ideas, nos ayudarán en el desarrollo de esta dimensión, a establecer en qué medida los colaboradores se organizan para realizar su trabajo, alcanzar sus objetivos y cumplir su compromiso con la organización.

2.5.1 De la estructura de la organización y sus objetivos.

Para introducirse en el tema, en seguida se inicia el análisis de la percepción de los colaboradores, respecto a que si la estructura orgánica de las Direcciones de Contención del Deterioro Ambiental, de Ordenamiento y Protección del Patrimonio Natural, de Desarrollo Urbano, de Áreas Conurbadas y Programas Metropolitanos, y de Asentamientos Humanos, permite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gráfica N° 9. Variable: La estructura orgánica de mi Dirección permite cumplir sus objetivos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Las fuentes de información obtenidas, muestran que la actual estructura orgánica de la (SUMA), no contribuye en gran medida a cumplir sus objetivos institucionales, dado que se estima la estructura orgánica “cumple” sus objetivos en un porcentaje del 19.3%.

En tanto que se presenta un empate porcentual del 29.8%, entre las afirmaciones “casi aceptable” y “algo aceptable”, y con el 10.5%., que contribuye en “muy poco”.

Por lo que, obtenidos los resultados de empate técnico que anteceden, en este contexto, surge la inquietud de profundizar en el por qué una parte de los colaboradores conciben que la estructura solventa las funciones institucionales y la otra no, nos lleva a la necesidad de realizar un análisis de fondo, a efecto de determinar qué unidades administrativas estiman positivamente la estructura y cuáles no.

Situación que a través del análisis específico por unidades administrativas, arroja que las estructuras que corresponden a las Direcciones de Desarrollo Urbano, de Áreas Conurbadas y Programas Metropolitanos y de Asentamientos Humanos, presentan un referente negativo en cumplimiento de sus objetivos institucionales.

En donde la información derivada de las entrevistas aplicadas a los mandos medios y superiores, señala que: “Debe existir una congruencia lógica entre atribuciones, funciones y estructuras”, Arq. Marcos Ortiz Valdez, (Jefe del Departamento de Planeación Urbana), de la Dirección de Desarrollo Urbano, “No existe un área especial para la innovación tecnológica; que genere capacidad de respuesta eficaz”, Ing. Javier Ponce de León, (Jefe del Departamento de Operación Urbana), de la Dirección de Desarrollo Urbano, “Fortalecer la estructura con personal especializado”, Arq. Carlos Marco Antonio Peregrina, (Director de Áreas Conurbadas y Programas Metropolitanos), “Recobrar SUMA las atribuciones del Código de Desarrollo Urbano”, Ing. Jonatán Bejarano León, (Jefe del Departamento de Áreas Conurbadas y Metropolitanas), “Se requiere la creación de las áreas de proyectos, de gestión y de operación”, Ing. Joaquín Norberto Haro Alejandre (Encargado del Departamento de Conservación y Mejoramiento de la Imagen Urbana) de la Dirección de Áreas Conurbadas, “Fusionar los Departamentos de Regularización del

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Suelo y Escrituración Social”, Lic. Gloria Martha Mendoza Mendoza, (Directora de Asentamientos Humanos).

Por lo que al respecto cabe la opción de elaborar y gestionar una propuesta de diseño reorganizacional que técnica y administrativamente responda al cumplimiento de la misión institucional.

2.5.2 Institucionalidad: Marco jurídico.

Un aspecto primordial en el que las organizaciones sustentan su actividad, corresponde a las distintas disposiciones legales, establecidas en los ordenamientos jurídicos por medio de leyes, códigos, normas federales, reglamentos y manuales organizativos y de procedimientos, entre otros, tanto del orden federal como estatal e incluso municipal.

Así podemos mencionar que, en materia de políticas públicas para la gestión del medio ambiente, rigen a nivel federal la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, de Prevención y Gestión de Residuos Sólidos, la del Cambio Climático, y demás necesarias en el orden de la materia.

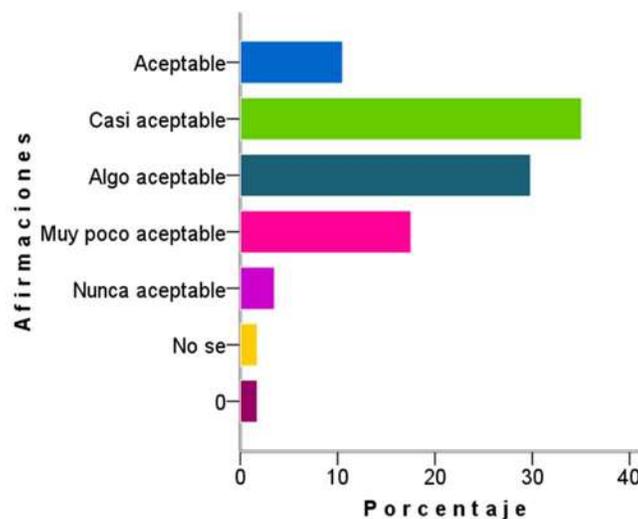
Respecto a la jurisdicción estatal aplican la Ley del Patrimonio Natural del Estado de Michoacán de Ocampo, la Ley Ambiental del Desarrollo Sustentable, la de Prevención y Gestión de Residuos, y la de Cambio Climático entre otras.

En materia de políticas públicas para el desarrollo urbano, aplican en el nivel federal el Plan Nacional de Desarrollo, la Ley General de Asentamientos Humanos y la Ley Agraria. En el ámbito de competencia estatal, el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán, 2015-2021, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán, el Código de Desarrollo Urbano del Estado y el Manual de Organización de la SUMA, entre otros.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Por lo que es bajo esta vertiente, que resulta de nuestro interés conocer si los ordenamientos legales permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales, como gráficamente se ilustra en la siguiente gráfica.

Gráfica N° 10. Variable: La legislación aplicable es congruente con la misión institucional.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Como ha de observarse, la legislación vigente responde en poco a la misión de la organización. Esto muy probablemente al hecho, de que como ya se mencionó en el análisis de estructura, existen inconsistencias de orden legal en materia de administración urbano territorial, derivado del Decreto de Reforma (1985) a la extinta Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Michoacán de Ocampo; que transfiere las facultades centralizadas de la extinta Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, al Municipio.

Y que como menciona la estructura de gabinete; no existe una congruencia lógica entre atribuciones, funciones y unidades administrativas. En donde el análisis de la gestión municipal da cuenta de las ineficiencias, omisiones y carencias institucionales, para establecer y aplicar los criterios técnicos y legales de la norma; hacia una regulación sostenible para la planeación territorial de los asentamientos humanos.

2.5.3 El alcance de la misión y visión institucional en el proceso de planeación.

En el contexto de la planificación estratégica e indicadores del desarrollo del sector público, Armijo (2011:40), afirma que: “visión es un componente estratégico que compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización y de cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de los resultados que se entregan a la sociedad”. Por otro lado, complementa el efecto de comunicación de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

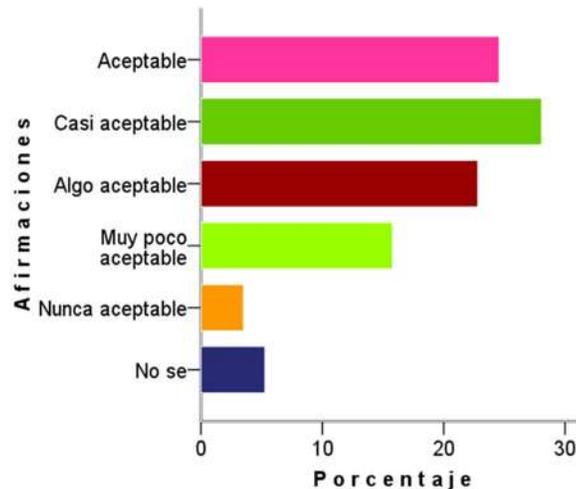
Así si bien, la misión institucional de la (SUMA), se traduce en inducir una política ambiental urbana que fomente el desarrollo sustentable de la sociedad, a través del crecimiento ordenado, la protección, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, en innovación constante para la mitigación y adaptación del cambio climático.

Es importante señalar que, desde el punto de vista de la gestión pública, la visión institucional adquiere mayor trascendencia a partir de cualidades como el liderazgo; que puede generar capacidades específicas en las personas que dirigen o desarrollan; para crear estrategias, concertar, alcanzar sus objetivos y caminar hacia la transformación innovadora de ideas.

Dada la importancia de estos principios, en la variable subsecuente analizaremos el alcance de estos atributos en el desempeño de los funcionarios públicos de la SUMA, con objeto de valorar el efecto público que socialmente representan las acciones que realizan.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N° 11. Variable: La visión que tiene mi jefe (a) respecto a la función pública de la SUMA, refleja su compromiso de trabajo y liderazgo.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

De conformidad con los datos derivados, se estima que los elementos de visión y misión, resultan relativamente incluyentes en el proceso de planeación; dado los resultados que reflejan en un 24.6%, que la función de los funcionarios es comprometida, en tanto que el 28.0%, afirma que “casi” es comprometida, y el 22.8%, que algunas veces lo “es”.

2.5.4 La comunicación como factor de fortalecimiento en la organización.

En la vida del hombre, la comunicación es un elemento fundamental para que se desarrolle la vida en sociedad, adquiere mayor trascendencia cuando se genera en un contexto organizacional, que puede hacer de este factor un proceso estratégico para la toma de decisiones. De modo que la comunicación verbal y escrita es esencial para la integración de las funciones administrativas establecidas en la planeación, organización y control de los objetivos de una institución.

En este sentido Barnard (citado por Harmon y Mayer, 1999:147), establece “una organización es un conjunto de actividades coordinadas de manera consciente y dirigidas

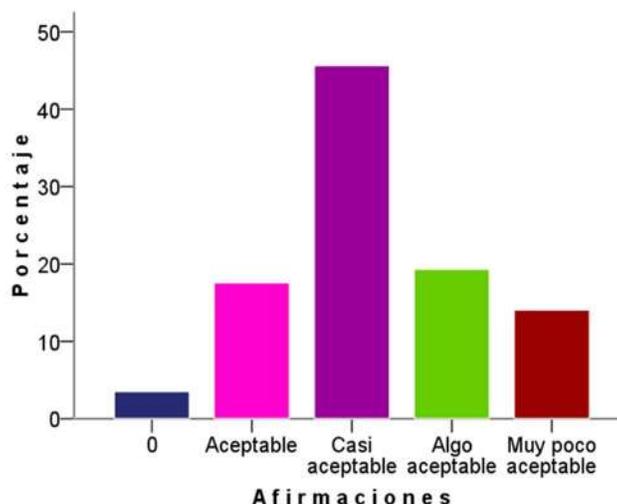
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

hacia un propósito”, y para que la organización perdure, es necesario desempeñar “funciones ejecutivas”, en cuyo caso debe tener siempre presente el empleo de la comunicación organizacional; para el aseguramiento de los servicios esenciales que además conduzca a la formulación de propósitos y objetivos.

Ahora bien, considerando el trabajo administrativo que realiza el personal de base en función de las atribuciones que tiene asignadas, enseguida analizaremos en qué medida el elemento de la comunicación interna, contribuye al desarrollo de las diversas actividades de los Departamentos operativos de la SUMA.

Lo anterior, en el entendido de que a nivel organizacional como ya se comentó, la comunicación verbal es uno de los factores clave más importantes para la toma de decisiones, y que para cumplir su misión en materia de ordenamiento territorial urbano y ambiental, los Titulares de las Unidades Administrativas, como lo determina el Manual de Organización de la SUMA, son la autoridad legal investida de poder institucional, que tienen a su cargo la facultad de conducir sus actividades y de realizar sus funciones administrativas.

Gráfica N° 12. Variable: La comunicación en mi departamento me permite cumplir con mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Como se puede observar, la variable comunicación-organizacional se analiza relativamente inaceptable, al presentar porcentajes por debajo del 50%, de efectividad. Lo anterior, toda vez que la afirmación comunicación “aceptable” es representada con un 17.5%, la de “casi aceptable” con un 45.6%, y la de “algunas veces aceptable” con el 19.3%.

Sin embargo, en el análisis de las variables que precede y que se relacionan con la forma en que se organiza, planea y evalúa el trabajo, se podrá tener una mayor percepción del impacto de este elemento en relación con el proceso de la toma de decisiones.

2.5.5 De la influencia de los elementos poder y comunicación, en la toma de decisiones de la organización.

Un aspecto paralelo al elemento autoridad y comunicación en las organizaciones es la variable “poder”, que ahora abordaremos con un carácter inherente a la facultad de decisión, en cuyo caso debe entenderse como el factor de articulación y vinculación de enlace; que permite a la autoridad conducir su actuación y coordinar sus funciones para con sus colaboradores y demás actores sociales. Esto desde luego apegado al marco institucional como límite estructural, lo cual permite distinguir lo legítimo y lo ilegítimo en las actitudes y comportamientos de sus miembros.

Ahora bien, por lo que concierne al concepto de toma de decisiones desde el punto de vista de la teoría de la administración, de acuerdo con Harmon y Mayer, (citado por Núñez, 2002:91) “. significa elegir: seleccionar entre alternativas reales o marginañas, escoger una cosa u otra, una persona u otra, una acción u otra. Por lo que algunos aspectos de la toma de decisiones conciernen a la autoridad, mientras que otros atañen al poder (que tiene los recursos para hacer cumplir una decisión). Pero otros más tienen que ver con la calidad de la decisión (si es la mejor dadas las circunstancias)” (Harmon, 1999:65).

En el contexto de estos principios, en la institución “SUMA”, la toma de decisiones se ostenta por la legalidad de los cargos públicos, asignados por el Titular del Ejecutivo Estatal, y se asume para generar instrucciones o acuerdos administrativos en la gestión

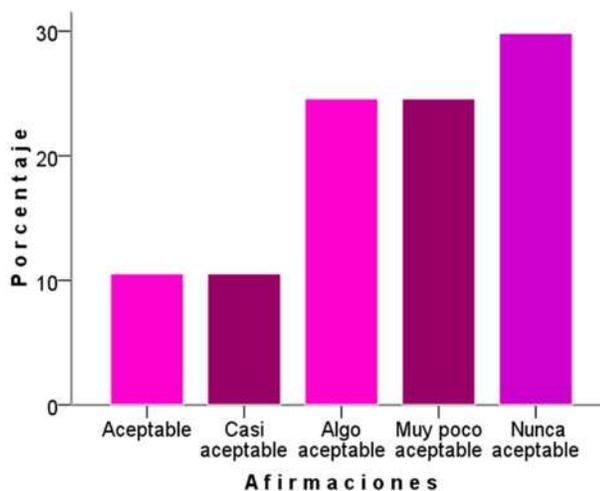
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

por el Secretario, Subsecretario, Asesores, Directores y Jefes de Departamentos, a partir del principio de autoridad, división del trabajo y competencia.

De forma tangible sus decisiones se sustentan en las atribuciones conferidas en el Manual de Organización, Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, y Programas Operativos Anuales, como instrumentos básicos de acción entre otros.

Como lo expresado, en el entendido de que la apertura de diálogo a nivel grupal permite la expresión e intercambio de ideas, en lo subsecuente nos encontramos ante la posibilidad de analizar si en la organización prevalece la práctica de procesos de planeación, control y evaluación a partir de los elementos de comunicación, poder y decisión por parte de los servidores públicos que la presiden.

Gráfica N° 13. Variable: En mi departamento se organizan reuniones de trabajo, para evaluar y mejorar el seguimiento de las acciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Con carácter relevante, se evidencia que no existen mecanismos de control y evaluación en relación con el seguimiento y mejora de las acciones; dado que las afirmaciones “aceptable” y “casi aceptable” para tal fin, presentan un porcentaje tan sólo del 10.5 %, predominando un 24.6 %, que sostiene que “algunas veces” y “muy pocas veces”, se organizan reuniones de trabajo con el personal subordinado.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

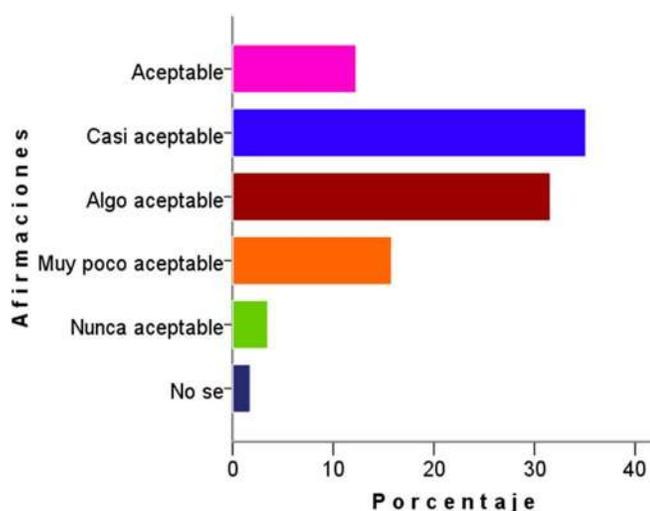
Desatacando un 29.8 %, que indica, las jefaturas de departamento nunca realizan reuniones de trabajo, situación que podría tener algún impacto en el desempeño de la gestión pública.

2.5.6 De la agilidad del procedimiento.

En el ámbito de la acción institucional, el proceso de gestión técnicamente representa un conjunto de actividades, que en el mejor de los casos se encuentran debidamente establecidas en los Manuales de Procedimientos correspondiente, para dar atención, seguimiento o respuesta a acciones, peticiones y requerimientos solicitados por los usuarios a la dependencia.

Ahora bien, como prácticamente la intención del procedimiento administrativo se orienta a la necesidad de resolver una acción en concreto, esté o no esté determinada en el Manual correspondiente, enseguida analizaremos, si los trámites efectuados por los particulares se resuelven de forma breve por la organización.

Gráfica N° 14. Variable: El procedimiento empleado resulta ágil para el particular o promovente.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

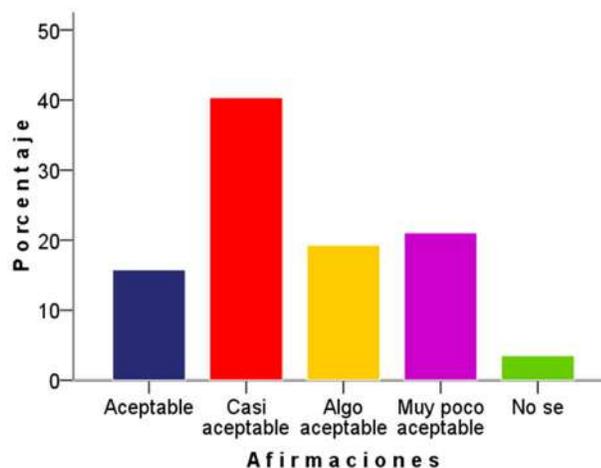
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

A partir de la información obtenida, se estima que relativamente existen barreras en los procedimientos empleados por la organización. Lo anterior, dado que la afirmación de “aceptable” la agilidad del trámite o procedimiento, alcanzó un porcentaje del 12.3%, en tanto que la de “casi aceptable” el 35.1%, y para “algunas veces” eficiencia en la atención del trámite solicitado, el 31.6%.

2.5.7 De los resultados en los Programas Operativos.

Expuesto lo anterior, la conformación de la siguiente variable de investigación, se orienta a la necesidad de analizar, si los elementos anteriormente observados ejercen un efecto positivo o negativo que impacte en los objetivos, programas, servicios y acciones de la organización.

Gráfica N° 15. Variable: Son satisfactorios los resultados obtenidos en los programas y acciones del departamento.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Como se puede apreciar, la afirmación resultados “aceptables” estimada en un porcentaje del 15.8%, refleja poca satisfacción en los resultados obtenidos en las acciones

y programas de la organización. En tanto que la afirmación resultados “casi satisfactorios” se ubica en un porcentaje del 40.4%, para “algunas veces” aceptables, el 19.3%, y muy pocas veces satisfactorios el 21.1%. Considerando que la ausencia de acción de los elementos comunicación y toma de decisiones impacta de forma negativa el cumplimiento de metas y objetivos a nivel organizacional.

2.5.8 Conclusiones: Variable, de la estructura de la organización.

En el contexto del funcionamiento de la estructura de la organización, se desprende como factores positivos, que en materia de recursos humanos los mandos de autoridad y personal subordinado cubren en un 40.4%, y 57.9%, respectivamente el perfil profesional necesario para ejercer sus funciones. Realizando en un 68.4%, actividades que corresponden a los ámbitos de competencia de sus áreas de trabajo.

En cuanto a elementos adversos, destacan los directamente relacionados con la conformación de la estructura orgánica su visión, sus funciones, y la influencia negativa en los sistemas de planeación y control en función a las variables comunicación, poder y toma de decisiones que a continuación se precisan.

La estructura de gabinete refleja el dominio de una visión institucional del 24.6 %, en tanto que la visión general que presenta la estructura de base; indica un limitado conocimiento en las funciones que desarrollan las unidades administrativas, que integran la estructura orgánica de la organización (28.1%).

Respecto a los elementos que demeritan la función de la organización, encontramos que la estructura orgánica de las unidades administrativas, no contribuye al logro de los objetivos institucionales (19.3%). Por lo que su cumplimiento a nivel departamental se observa en un 36.8%, y 28.1% a nivel directivo.

Por otro lado, en materia de marco jurídico, las disposiciones de descentralización del ordenamiento territorial y desarrollo urbano, contenidas en el Código de Desarrollo Urbano, del Estado de Michoacán, resultan incongruentes con los objetivos de la misión institucional (10.5%). Lo anterior, no por el hecho de que la descentralización administrativa carezca de fundamento; sino porque la organización carece de los

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

instrumentos económicos que fortalezcan las capacidades institucionales de cara a la competencia económica global. (García: 10).

El análisis de planeación determina, que aun, cuando el titular del departamento planea el desarrollo de las actividades a realizarse (31.6%), el proceso de interacción que involucra las variables poder, comunicación y toma de decisiones a nivel de jefe de departamento; minimiza el cumplimiento de las actividades del subordinado (17.5%), derivado de no emitirse lineamientos para ejecutar el trabajo (17.5%), y de no desarrollar acciones de seguimiento y evaluación para la mejora continua (10.5%), y a nivel de dirección el 5.3%).

Dando como resultado la gestión de procedimientos entretendidos (12.3%), y de una gestión pública deficiente; en donde se visualiza poca satisfacción en los resultados obtenidos de los programas operativos (15.8%), y la misión institucional.

2.6 Análisis de variables del ambiente organizacional.

En materia de estudios sobre ambiente organizacional, Goncalvez (citado por García 2009: 47) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones, se refleja en las estructuras organizacionales; logrando establecer procesos de interacción social complejos influenciados por un sistema de valores, actitudes y múltiples variables objeto de análisis en su ambiente interno.

Por tal motivo y dadas las consideraciones de los expertos del tema, el propósito de esta dimensión se sitúa en analizar cómo en su relación de convivencia laboral, los miembros de la organización SUMA, con horarios de trabajo de ocho horas treinta minutos en promedio, de lunes a viernes, perciben el ambiente que prevalece en su entorno laboral. Y qué factores ocasionan conflicto o vulnerabilidad en las relaciones laborales, en el desempeño y los resultados, en función de las variables de la estructura, la responsabilidad, las políticas públicas y las prácticas de dirección que hacen posible su dinamismo.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Por lo que el desarrollo del presente análisis, se sustenta en el estudio de 15 variables diseñadas para tal fin, que se relacionan con mecanismos de operación de la organización y que corresponden a temas vinculados al ejercicio del liderazgo, de las funciones motivacionales, de la ética en los valores y de los medios de instrumentación para el trabajo.

Así como la comunicación directiva, la equidad de género en la distribución de las tareas, el impulso al potencial humano, a las iniciativas de los colaboradores, al impacto de resultados y la mejora continua; en cuanto a medios constitutivos de los procesos interactivos que enmarcan su dinámica institucional, para finalmente llegar al planteamiento de las propuestas de mejoramiento organizacional correspondiente.

2.6.1 La capacidad de concertación institucional en la gestión pública de la organización.

La satisfacción de obtener servicios públicos de calidad como lo concibe la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, “exige un alto sentido de responsabilidad, de compromiso individual y social de los directivos y sus colaboradores a efecto de destacar por sus competencias en la conducción de sus políticas públicas”.

Su vocación por el servicio público, amerita no solamente de una concepción ética moral en el ejercicio de sus funciones, sino aun del desempeño de principios, estrategias, herramientas y habilidades como el liderazgo; que favorezca la apertura y el fortalecimiento de las capacidades institucionales, a partir de metodologías que contemplen procesos de planeación participativa, democrática e incluyente respecto a los intereses públicos que representan los diversos actores sociales, económicos y políticos.

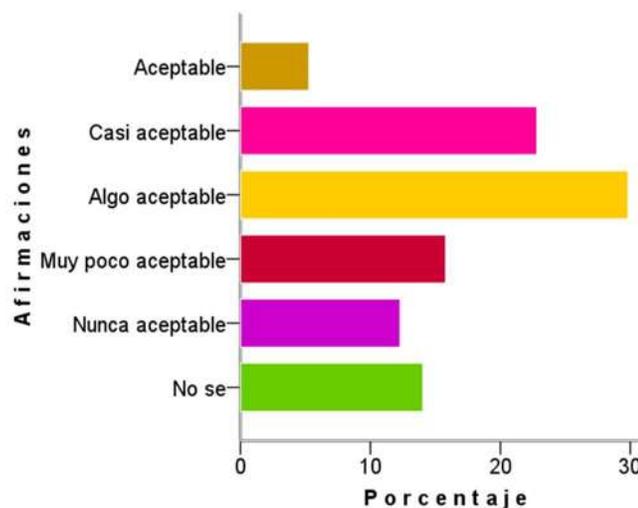
En el contexto de la organización SUMA, el principio de la comunicación a partir de la toma de decisiones adquiere gran relevancia en el ejercicio de su función, toda vez que sus acciones trascienden más allá del ámbito interno, para aplicar su política pública en materia de desarrollo urbano, medio ambiente y cambio climático en las administraciones de los 113 Ayuntamientos integrantes a la geografía del territorio michoacano.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Por lo cual los mecanismos de concertación y coordinación interinstitucional desde el punto de vista del liderazgo resultan de gran importancia en el curso de este proceso.

Así en la instrumentación de la siguiente variable analizaremos con carácter administrativo, el desempeño que juegan estos elementos empezando con el liderazgo, como instrumentos facilitadores en el desarrollo de su gestión organizativa, para la evaluación correspondiente.

Grafica N° 16. Variable: Mis superiores han asumido la vinculación y la concertación interinstitucional, como una herramienta de gestión en el cumplimiento de su política.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

En la presente se observa que ambos mecanismos representan poca influencia en el ejercicio de la función pública, dado que las afirmaciones "aceptable" la instrumentación de mecanismos de vinculación y concertación institucional obedece tan sólo a un 5.3%, y la de "casi aceptable" a un 22.8%. Predominando una estimación del 29.8%, en el entendido de que excepcionalmente algunas veces se generan tales inercias. Situación

traducida en la obtención de un 15.8%, de resultados satisfactorios, observados en la dimensión de la estructura organizativa.

2.6.2 La influencia motivacional en el desempeño de la organización.

De acuerdo a la literatura del tema, el concepto motivación está intrínsecamente relacionado con el comportamiento humano y el desempeño de las personas. Desde un punto de vista teórico es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje; siendo uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano, que actúa con otros procesos mediadores y con el entorno.

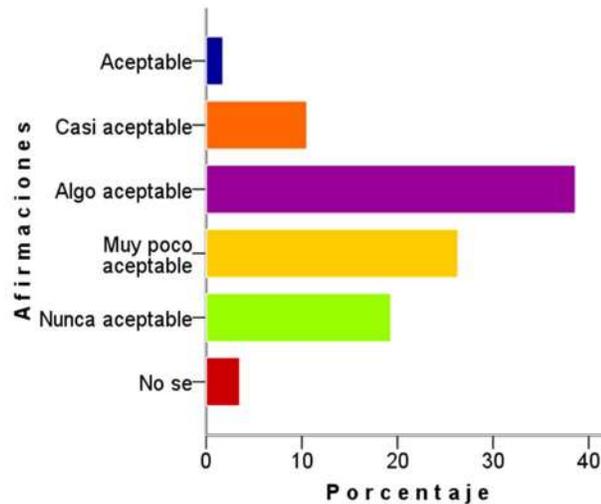
Científicamente se considera que la motivación está compuesta de tres elementos independientes, que interactúan entre sí en función de la percepción cognitiva del pensamiento. La primera de ellas denominada necesidades, pone de manifiesto la existencia de carencias internas y externas que irrumpen tarde que temprano el equilibrio emocional de las personas, el segundo de ellos llamado impulsos, comprende aspectos fisiológicos y psicológicos que se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generan energía para alcanzar o no un objetivo, el último denominado incentivos, puede interpretarse como un analgésico que ayudará a aliviar la necesidad o el impulso logrando restablecer el equilibrio emocional de la persona, (Chiavenato 2009:237).

Bajo esta perspectiva, se puede advertir que el género humano no es ajeno ni en lo particular ni en lo colectivo a ninguno de estos eventos. De ahí la importancia de que los directivos, gerentes o administradores consideren en sus diseños organizacionales el análisis e implementación de este elemento.

Dicho lo anterior, el análisis de la gráfica de la página subsecuente se orienta a determinar si los servidores públicos de la organización SUMA, se sienten motivados por sus superiores ante el logro de los resultados obtenidos por su trabajo.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N° 17. Variable: En mi organización se reconoce el logro de resultados obtenidos por el trabajo.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Aun cuando el motivo de este análisis, no se centra en determinar qué elementos provocan la falta de reconocimiento por los logros obtenidos en el trabajo de la organización, este proceso multifactorial carece de valor, dado que los resultados obtenidos para la afirmación “aceptable” arrojan un porcentaje del 1.8%, para la de “casi aceptable” un 10.5%, y para algunas veces el reconocimiento institucional al colaborador en un 38.6%.

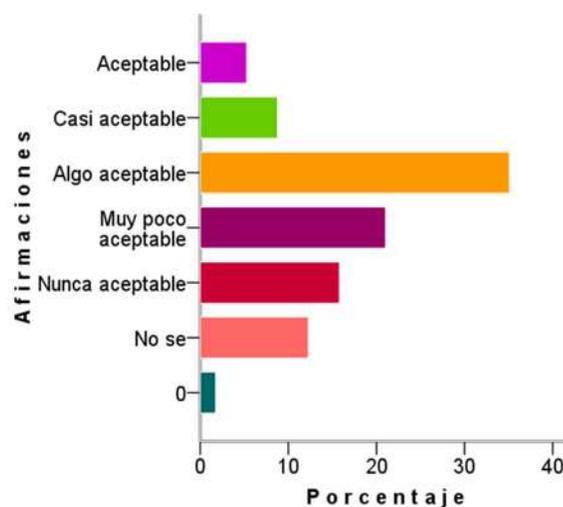
Lo anterior sin perder de vista que la estructura de base, consideró el pago salarial como satisfactorio en un porcentaje del 12.3%, y que en función del tema poder y toma de decisiones el elemento comunicación para manejo de control y evaluación presentó un porcentaje de tan solo el 5.3%.

2.6.3 El papel de la ética en la organización.

En el entendido de que para Gutiérrez y Escobar (citados por Ascencio, 2011:42) en su libro introducción a la ética, describen como definición real de ética: “la ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos”, y “que a la ética, le interesa analizar los valores morales como la justicia, libertad, responsabilidad, la verdad y la honestidad entre otros”; bajo el sustento teórico de la ciencia filosófica de los valores, enseguida nos introduciremos al estudio, de cómo los colaboradores perciben el comportamiento de los valores éticos al frente de su desempeño en gestión pública gubernamental.

Lo anterior por considerar que en nuestro sistema jurídico mexicano, el Estado representa una organización política, social y económica cuyo fin se traduce en alcanzar los ciudadanos mexicanos el bien común y la justicia social a través de las instituciones creadas por el derecho a lo largo de la historia. Y que éstas desde el institucionalismo de Couse se integran con normas, recursos, procesos y sobre todo con personas que poseen caracteres y actitudes diferentes susceptibles de errores probabilísticos y sistemáticos derivados de ideologías implantadas y de patrones de comportamiento.

Gráfica N° 18. Variable: De mi organización se comentan actos de omisión o irregularidad.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

En función de los resultados obtenidos en la presente, se estima que las estructuras de la organización han incurrido en algún acto inapropiado de omisión o irregularidad. Destacando que aun cuando la afirmación “aceptable” responde a un mínimo porcentaje del 5.3%, y la de “casi aceptable” a un 8.8%. La de “algunas veces aceptable” logra obtener el máximo porcentaje en un 35%.

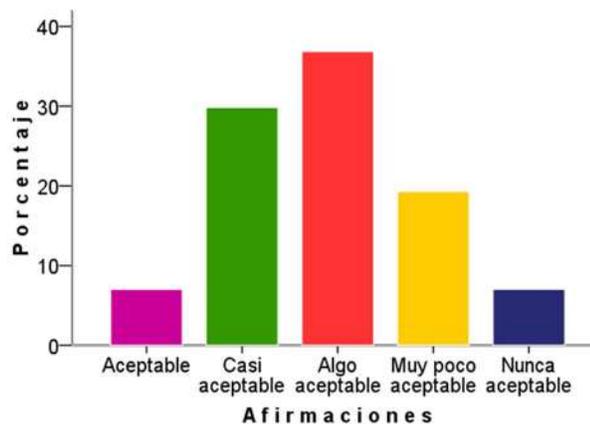
2.6.4 Del suministro de los recursos materiales y tecnológicos para el trabajo de la organización.

Las organizaciones públicas o privadas son fuente de desarrollo económico y social en la actividad de cualquier país. La integración de sus recursos materiales constituye el patrimonio de los bienes muebles, inmuebles, insumos y de consumo con un carácter tangible e intangible y una vida útil que hacen posible la operación de la misma. Por lo que representan un elemento interno de apoyo para la consecución de las metas y objetivos de su gestión.

Por su cuenta, el factor tecnológico para el desempeño de las organizaciones, se remota a los hallazgos realizados por Joan Woorwar, (citado por Remineo, 2015:3191) quien en el año de 1958, sugirió que los métodos tecnológicos eran el factor más importante en la definición de la estructura orgánica y que tenía una influencia significativa en las relaciones humanas dentro de la empresa; ya que cuando la estructura de la organización se ajusta a la tecnología se genera un rendimiento superior a aquellas organizaciones cuya estrategia organizacional es incapaz de adaptarse.

Así, considerando que los elementos tecnología, información y comunicación representan una oportunidad para la mejora del desempeño de la organización; por la diversidad de conocimiento científico y difusión que pueden generar. En la variable siguiente se analiza si en el ambiente laboral de la SUMA, el equipamiento y suministro de estas herramientas cubren las expectativas del trabajo institucional y del desarrollo organizacional, que permitan recibir, divulgar y generar información, comunicación y conocimiento.

Gráfica N° 19. Variable: Mi departamento dispone del equipo y tecnología necesaria para la operatividad de las acciones y los programas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Dado los resultados obtenidos, se estima que la estructura de la organización no cuenta con las herramientas y tecnologías necesarias para la realización de sus actividades, metas y objetivos. Lo anterior siendo que la afirmación “aceptable” alcanzó tan sólo un porcentaje del 7.0%, la de “casi aceptable” un 29.8%, y la de “algunas veces aceptable” un 36.8%, aun por encima de las dos primeras estimaciones.

2.6.5 De la comunicación entre el nivel directivo y los titulares de los departamentos.

A nivel de directivo, teóricamente la comunicación interna representa un recurso esencial que conlleva a la integración de todos los miembros de la organización, pues a través del lenguaje da a conocer los objetivos, metas y alcances derivados de su misión. Su investidura jerárquica le faculta a tomar decisiones, asumirlas o delegarlas tanto a sus colaboradores de confianza como a los subordinados, a enfrentar y resolver situaciones complejas que se le presenten por medio de estrategias.

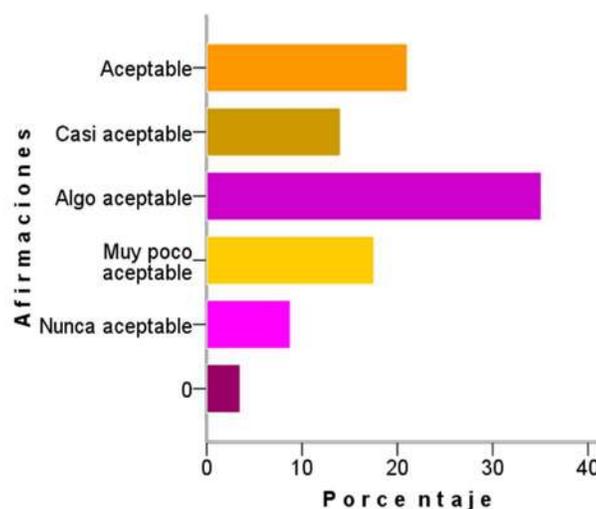
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Además de propiciar las relaciones interpersonales necesarias que le permitan establecer las conexiones y vínculos interpersonales necesarias que le permitan establecer las conexiones y vínculos afines en el ejercicio de su deber.

En otro orden de ideas, también se convierte en un instrumento valioso para expresar, escuchar e intercambiar ideas e información, para hacer de las estructuras espacios de trabajo agradables, de entendimiento y apertura al diálogo.

De forma práctica, como lo analizaremos en la siguiente variable, he de destacar dada la importancia de este proceso inherente al desempeño ejecutivo y a sus atributos, que independientemente de que se reúnan todas estas o algunas habilidades o cualidades de la personalidad a nivel interactivo, la evaluación de la comunicación en la cultura organizacional, es sin duda, el elemento activo que habrá de definir el nivel de integración de todos sus miembros y de compromiso institucional.

Gráfica N° 20. Variable: En mi dirección prevalece una comunicación efectiva del director con los titulares de cada departamento.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Como se puede observar, el análisis detalla con un porcentaje del 35.1%, que existe una comunicación limitada de los directores hacia los titulares que ocupan los diferentes cargos en las jefaturas de los departamentos. Lo cual podría incidir en el desempeño organizacional, al no generarse las condiciones de colaboración para una participación proactiva en la toma de decisiones e iniciativas que fortalezcan las capacidades institucionales.

2.6.6 De la equidad de género en la asignación de funciones en la organización.

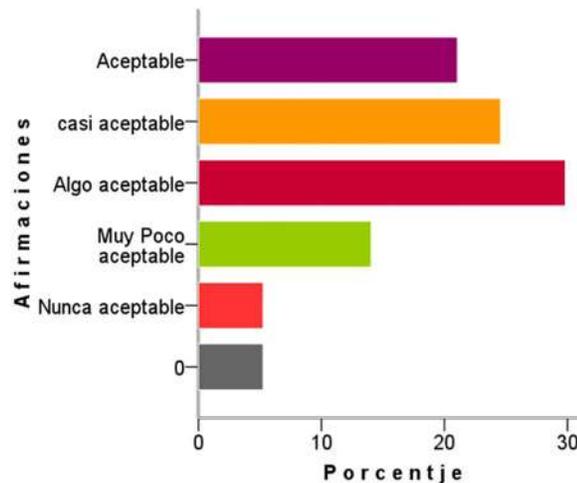
En términos generales “equidad de género” responde a una visión científica, analítica y política. Desde el contexto de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE) y el marco jurídico estatal, a partir de la existencia de relaciones de poder, desigualdades y factores que discriminan principalmente a las mujeres y en algunos casos a los hombres en sus oportunidades y estilos de vida, ha estimado que a nivel mundial las mujeres trabajadoras siguen ganando un 24% menos que los hombres.

Por lo que respecta al Estado de Michoacán de Ocampo, datos de indicadores laborales de población económicamente activa, por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), revelan en relación al potencial de género al primer trimestre de 2017, que de un total de 589,995 personas ocupadas con ingresos de más de 1 hasta 2 salarios mínimos; el 60% corresponde a la fuerza laboral de hombres y el 40% al de las mujeres, diferenciado por un 20% menos en relación a las mujeres.

En esta perspectiva, a nivel de la organización SUMA, la estructuración de la siguiente variable tiene como finalidad analizar si este principio de orden político, social y económico, emerge en el contexto de las políticas de equidad para el género.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Grafica N° 21. Variable: Las tareas, acciones o actividades se asignan con equidad de género.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Los resultados muestran con un 29.8%, que sólo “algunas veces” se realiza una distribución equitativa de las acciones o tareas que le son asignadas por sus superiores. Lo que marca un trato desigual de género en el ejercicio de sus derechos civiles.

2.6.7 Del impulso al talento humano.

A priori un breve enfoque de lo que representa el talento humano de las organizaciones, lo encontramos en el capital humano el cual hace mérito al conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos constituidos en el tiempo y el contexto del desempeño laboral.

Para su formación intervienen elementos como la educación y la capacitación laboral, porque es justamente a través de ellos que se descubren y desarrollan las capacidades, los talentos, las destrezas y habilidades de los individuos.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

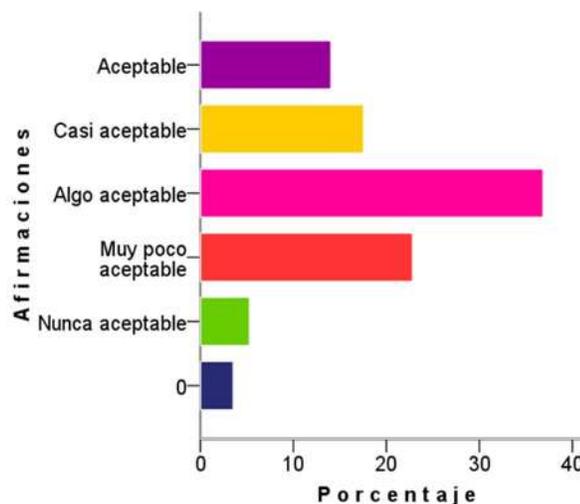
En esta perspectiva Schultz, (citado por Villalobos y Pedraza, 2009: 280), define al capital humano como: “Aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producirán un efecto positivo”.

Explicado el concepto de capital humano y de las potencialidades que a nivel organizacional representa, ahora podemos mencionar que el talento humano, enmarca la serie de capacidades natas o desarrolladas derivadas de ese cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas con la posibilidad de potenciar el trabajo, promover valor agregado en las acciones, servicios o actividades y desarrollar competencias en el logro de los objetivos organizacionales.

Para el efecto de la institución SUMA, Podemos mencionar que el talento humano se concentra en la experiencia del personal colaborador subordinado que tiene entre 22 a 30 años de antigüedad y que representa el 59% de la población de estudio. Sin embargo, al hospicio de las jubilaciones que se encuentran en marcha, y en cuyo caso, se trata de personal colaborador que sentó los precedentes en la construcción de los marcos jurídicos en materia de planeación del ordenamiento territorial, ecológico y desarrollo urbano en el Estado, vale la pena conocer a través de la siguiente variable, si la administración ha visualizado fomentar la especialización de esos conocimientos en términos de competencia para el fortalecimiento institucional.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N° 22. Variable: En mi organización se promueve y desarrolla el potencial humano del personal colaborador.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Los datos para el análisis correspondiente indican con un porcentaje del 36.8%, que en la organización sólo algunas veces se promueve el capital humano, seguido del 22.8%, en el entendido de que muy poco se apoyan las capacidades profesionales; que bien pueden generar, desarrollar o fortalecer las competencias laborales propias de la organización.

2.6.8 Del dominio del conocimiento de la organización, en el ejercicio institucional.

A nivel organizacional representa una visión compartida del contexto general, que nos ayuda a vislumbrar ¿quiénes somos? ¿cómo estamos organizados? y ¿qué hacemos? en relación con las responsabilidades de los servidores públicos, el marco de referencia de la gestión pública de la calidad, se centra en el ejercicio de los principios de

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

economía, eficiencia y eficacia que pretende mecanismos de participación activa, para la oportuna legitimidad de los derechos ciudadanos.

Un acercamiento a esta visión compartida, desde el marco jurídico estatal, nos lleva a pensar, que, en términos de las atribuciones conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, los colaboradores de la organización habrán de tener la capacidad de dominio en los siguientes temas.

De su competencia: Para ejercer funciones en las materias de deterioro ambiental, protección del patrimonio natural y desarrollo territorial y urbano del Estado de Michoacán de Ocampo.

De su Manual de Organización: Se deriva que las funciones que realizan sus estructuras organizativas versan sobre temas relacionados a la mitigación y adaptación del deterioro ambiental, evaluación del impacto, manejo sustentable de los recursos naturales, el ordenamiento ecológico, educación y capacitación ambiental, planeación territorial, desarrollo urbano, metropolitano, imagen urbana y regularización del suelo.

De sus Manuales de Procedimientos Administrativos: Destacan los procesos de gestión y los Programas que opera: Programa Estatal de Prevención y Gestión Integral de Residuos Sólidos, el de Monitoreo de la Calidad del Aire, del Ordenamiento Territorial, Ecológico, de Áreas Naturales Protegidas, Desarrollos Conurbados y Metropolitanos y el de Regularización de la Tenencia de la Tierra.

En donde sus acciones se orientan a la regulación del riesgo y evaluación ambiental, al aprovechamiento de minerales, sustancias pétreas, residuos de manejo especial, de licencias ambientales, instrumentos de planeación del ordenamiento territorial, ecológico y operación del desarrollo urbano.

De su organización: La presencia de organismos auxiliares de participación social; que coadyuvan en los procesos de gestión como son la Comisión Nacional de Biodiversidad (CONABIO), la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, los Comités de Ordenamiento Ecológico Estatal, Municipal o Local, Comisiones de

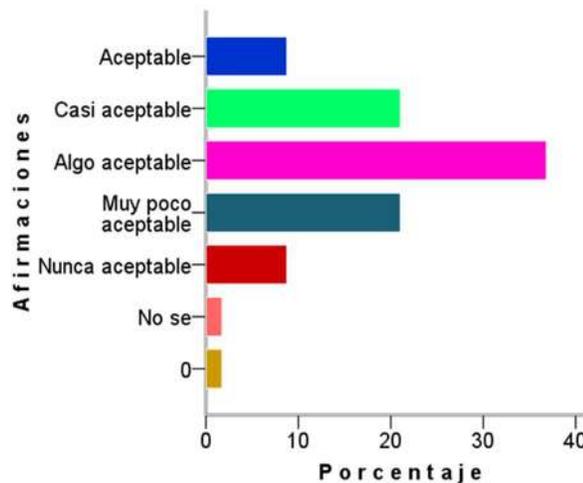
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano y las Comisiones Municipales de Desarrollo Urbano, de Zonas Conurbadas, y Metropolitanas.

Finalmente, de su marco institucional: La presencia de vínculos de colaboración a través de los organismos públicos descentralizados y desconcentrados como son el Consejo Estatal de Ecología (COEECO), y la Procuraduría Ambiental del Estado de Michoacán (PROAM) respectivamente.

Expuesta esta gama de conocimiento organizacional y dado la importancia que tiene en la cultura organizacional, resulta propicio a través de la siguiente variable identificar en qué medida los miembros de la organización tienen el conocimiento de los Programas que opera la organización.

Gráfica N° 23. Variable: Conozco todos los programas a cargo de la organización.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

En tanto que el análisis se ha enfocado específicamente a una mínima parte de lo que representa la actividad laboral, como es la parte operativa de los programas, al respecto se observa que los colaboradores de la organización tienen poco conocimiento

de los programas a su cargo, dado que la tendencia porcentual (36.6%) marca que relativamente algunas veces se tiene el conocimiento de los mismos. Resultando obsoleto en términos de cultura laboral, hablar de un dominio de las competencias y atribuciones que corresponden a las unidades administrativas de trabajo.

2.6.9 De los resultados programáticos de la organización.

De una forma teórica, hablar de resultados es sinónimo del alcance social que produce el impacto de los programas, acciones o servicios otorgados al ciudadano o a la población objetivo, y también del propio desempeño que realiza la organización a través de los recursos del gasto público que se le asignan.

En este sentido los temas de gestión para resultados y el modelo de evaluación del desempeño para la reforma administrativa del Estado, cobran especial interés porque justamente de estos dependerá alinear las actividades de planeación, programación, presupuesto, monitoreo y evaluación de resultados previstos.

Por lo tanto, estos últimos corresponden a los efectos directos de la acción organizacional sobre los actores y procesos de organización externos que se relacionan con una organización (Arellano, 2011:13), y que se logran a través de los productos que desarrollan, en el entendido de que estos últimos por sí solos no hablan de resultados, por lo que la evaluación del desempeño, será el instrumento de política pública que habrá de medir el impacto de los indicadores del desempeño en términos cualitativos y cuantitativos (objetivos, metas), en el transcurso de la acción ante cualquier eventualidad.

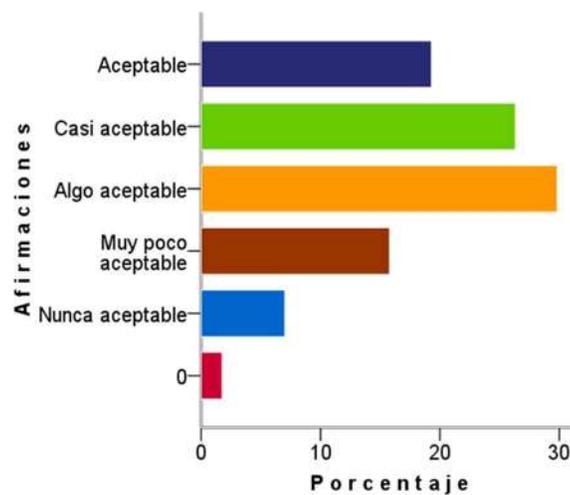
En el ámbito de la organización SUMA, el tema de la evaluación de resultados es un tema complejo que involucra factores de planeación internos (organización del Programa Operativo Anual), externos (intervención de competencias ajenas), en relación con las diversas actividades, acciones y servicios, así como de tiempos en las respuestas que se generan y que resultan difícil medir.

Sin embargo, regularmente se estiman en unidades de acción estructuradas para este fin, a través de la Coordinación de Planeación y Gabinete, del Estado de Michoacán,

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

en cuyo caso se ha observado variación de criterios entre las acciones propias de la organización y las unidades de medida presentadas en sus concentrados de información. Para tener una visión del contexto, orientada a los resultados que produce la organización, se presenta la siguiente variable:

Gráfica N° 24. Variable: Tengo conocimiento del impacto social y económico del trabajo de mi organización.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Como se puede apreciar en el análisis correspondiente, los resultados indican con un porcentaje del 29.8%, que sólo algunas veces se tiene conocimiento del impacto social y económico que produce el trabajo de la organización, lo cual denota que prevalece una ausencia de entendimiento en el alcance de los resultados obtenidos.

2.6.10 De la profesionalización en la organización.

En términos retóricos Oszlak (citado por Arellano, 2003:6) se refiere a la profesionalización como un proceso orientado al personal al servicio del Estado, pero también a la propia organización estatal, en el que se adquiere una serie de atribuciones tales como: idoneidad, mérito, objetivo, vocación de servicio, orientación a resultados, honestidad, responsabilidad, y adhesión a valores democráticos.

En cuanto a cultura laboral, es el medio que permite alcanzar un desarrollo personal y sobre todo organizacional, con aptitudes y actitudes orientadas al desempeño eficiente y eficaz de las actividades.

Por otro lado, es un tema tendiente a focalizar capacidades técnicas, de especialización, destreza y del conocimiento en relación con sistemas del servicio civil de carrera o similar, que han merecido especial atención en los países del mundo entero.

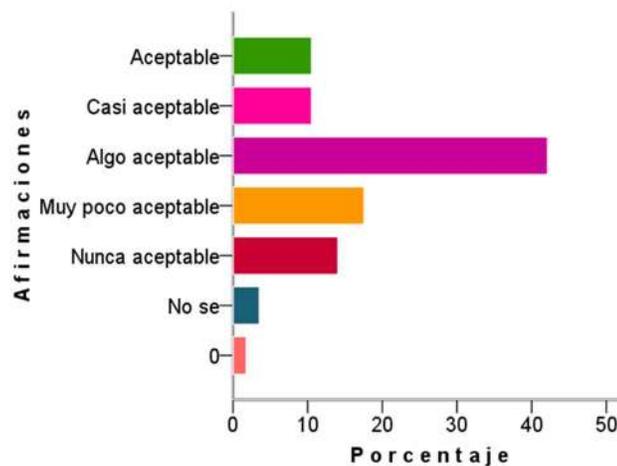
De acuerdo con la literatura del mismo, los países europeos son los más destacados en esta materia, pues sus colaboradores tienen una gran legitimidad social en términos de “funcionarios de alta dirección”, en tanto que en los países menos desarrollados se tienen bajo estereotipos de servidores públicos mal pagados y escasamente preparados.

Refiriéndonos a la administración pública del Estado de Michoacán de Ocampo, el marco jurídico institucional que regula la relación laboral al servicio del Poder Ejecutivo, no contempla en su legislación el sistema del servicio civil o profesional de carrera, a excepción de recibir la capacitación y adiestramiento implementadas en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo, y las Condiciones Generales del Trabajo.

Sin embargo, lejos de estas connotaciones, en la siguiente variable se revisa en qué medida se promueve la práctica de la profesionalización al interior de la organización.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N° 25. Variable: En mi organización se promueve la profesionalización.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Al respecto, la información generada indica que el proceso de profesionalización se promueve o se fomenta, en valores de “algunas veces aceptable” (42.1%), y “muy pocas veces” (17.5%). En donde de acuerdo con el análisis de la variable escolaridad, los niveles académicos de mayor influencia en la organización son el técnico con el 15.8%, el medio superior 29.8%, y superior 47.4%. Por otro lado, se refrenda en términos de fortaleza para la misma; la distribución de tareas asignada por el superior en apego a las capacidades y competencias de los perfiles profesionales de los colaboradores 22.8%, y 24.6%.

2.6.11 De los recursos económicos-administrativos para la mejora continua y la calidad del servicio en la organización.

El estudio de las estructuras de incentivos es central en el análisis de todas las actividades económicas, tanto en términos de toma de decisiones individuales como de cooperación y competencia, contribuyendo al éxito o fracaso de las organizaciones, en

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

donde para trabajar, la mayoría de ellas necesitan de incentivos que estimulen el desempeño de los colaboradores.

En este sentido, no sólo incluye el pago del salario y de prestaciones análogas al servicio (sindicales), sino también de incentivos que orienten la plena vocación del servidor público en términos de un mejor desempeño; para la representación de gobiernos funcionales, eficientes y transparentes.

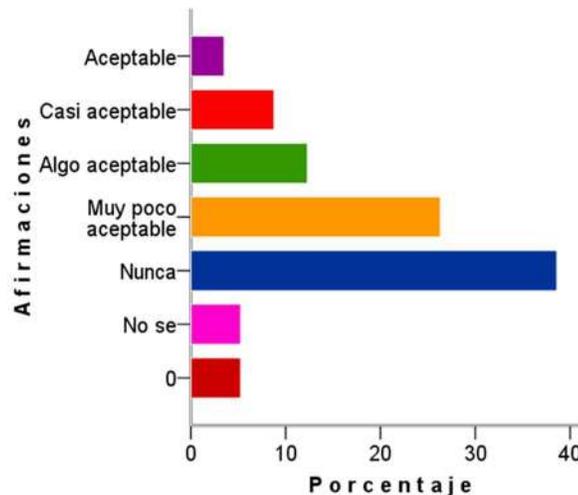
Desde el punto de vista institucional, resulta imperativo proveer a la administración pública de instrumentos administrativos, técnicos, y jurídicos que brinden atención oportuna y resuelvan los diversos conflictos de la sociedad. De modo que gobierno y gestión pública representan el vínculo primordial para el abordaje de los problemas públicos y el alcance de los principios democráticos de la gobernanza.

Así la injerencia social más abierta y participativa en los asuntos públicos, y el dinamismo que imprime la cooperación para el desarrollo interinstitucional de la función pública, le obliga a emprender acciones de Estado y compromete a las administraciones a trabajar en modelos de gestión que mejoren la calidad e innovación de sus procesos, bienes o servicios que ofrecen a sus ciudadanos o usuarios.

Ahora bien, desde esta óptica analizaremos en la siguiente variable si la organización SUMA, cuenta con recursos económicos o administrativos para la implementación de programas de mejora continua.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N^o. 26. Variable: Hay recursos económicos o administrativos en la organización para la mejora continua y la calidad del servicio.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

El análisis detalla (26.3%), que en la organización muy pocas veces se prevén mecanismos que incentiven el quehacer de la organización, sobresaliendo un porcentaje del 38.6%, en el entendido de que la institución nunca promueve estas prácticas en relación con su cultura organizacional.

2.6.12 De la participación de los empleados públicos, en la integración de la propuesta de los Programas Operativos Anuales (POA).

Como lo mencionado, el personal colaborador de base, es el capital humano de la organización que tiene las aptitudes, los conocimientos, las habilidades y la inserción de la problemática en su campo de trabajo. Cuenta con la experiencia necesaria en el contexto de las materias territorial, urbana, del cambio climático y la protección del patrimonio natural, que le permiten participar en la elaboración de planes y programas,

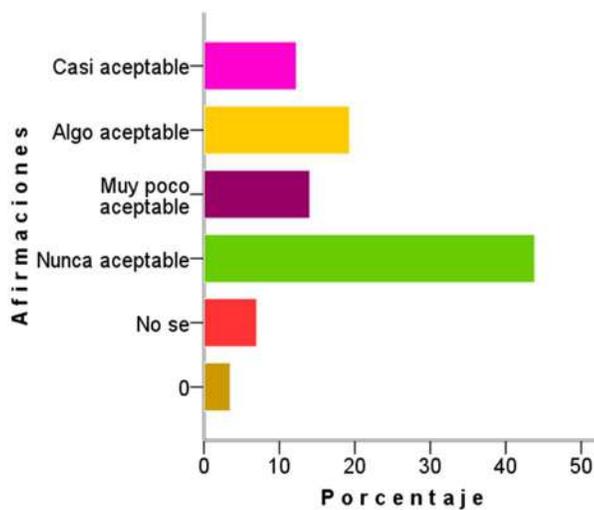
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

seguimiento y control, e impulso de estrategias, metodologías y acciones para el fortalecimiento de los mismos y de la misión y visión de la organización.

Por otro lado, tiene la capacidad de desarrollar creatividad, innovación y mejora en las estructuras que conforman sus unidades administrativas, para una gestión de calidad. El diseño y la ejecución de los Programas Operativos Anuales, con cargo al gasto público, representa la esencia del quehacer institucional, por lo que en términos de gestión pública participativa, habrá de instrumentarse con la mayor congruencia, racionalidad y objetividad posible. Considerando que la mejora de la calidad la asumen las personas y que los resultados de una administración pública, dependen del compromiso conjunto de sus autoridades, directivos, funcionarios públicos y demás colaboradores inmersos en el desarrollo de las capacidades.

Así, en el contexto de una planeación democrática, sustentada en la participación de todos los colaboradores, el estudio de la siguiente variable, nos lleva a analizar el apoyo que brindan los superiores jerárquicos a las iniciativas de los empleados públicos.

Gráfica N° 27. Variable: Al personal del departamento se le permite colaborar en la propuesta de integración del programa operativo anual (POA).



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Los datos obtenidos en relación a la cultura laboral de la organización, muestran excepcionalmente que “algunas veces” se permite la colaboración de los empleados públicos (19.3%), en la integración de propuestas del programa operativo anual (POA), y en su defecto un porcentaje del 43.9%, que expresa que “nunca” se les permite participar con sus iniciativas.

2.6.13 De la unidad de mando subalterno, a la delegación de responsabilidades subordinado (jefe de oficina).

La coordinación representa una acción, que logra armonizar con dos principios básicos de la administración; siendo estos el de la unidad de mando de la autoridad y el de división del trabajo que opera a través de las unidades administrativas y sus colaboradores; y que en todo caso, es el fundamento primordial de la organización y el pilar estratégico para que las instituciones puedan lograr sus objetivos.

Desde esta perspectiva, este proceso interactivo, pone de manifiesto que la autoridad investida de poder legítimo (Secretario, Subsecretario, Director, Jefe de Departamento) no puede ocuparse de todas sus obligaciones atribuidas. Lo que hace necesario el uso de las habilidades necesarias (liderazgo), para que a través de la toma de decisiones pueda delegar responsabilidades de manera eficiente y llevar un buen manejo de prioridades y de trabajo en equipo, en atención a las líneas de mando de súper-ordenación a subordinación.

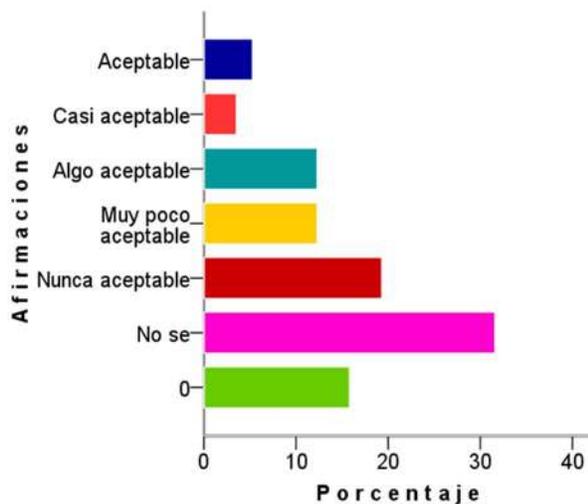
Al efecto, el marco de referencia en materia de colaboración-subordinación, encuentra sustento jurídico en el artículo 47, de las Condiciones Generales del Trabajo, que estipula: son derechos de los trabajadores, “desempeñar las funciones propias del puesto”. En cuyo caso no propiamente obedece a un catálogo de puestos, sino a las funciones orgánicas previstas en el Manual de Organización de la Dependencia, y en el Manual de Procedimientos Administrativos. Y son sus obligaciones como lo establecido en el artículo 48, desempeñar sus labores con intensidad, cuidado y esmero apropiados,

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

sujetándose a la dirección e instrucciones de sus jefes; de conformidad con las leyes, reglamentos y las Condiciones Generales del Trabajo.

Con base en las consideraciones expuestas, la variable que a continuación presentamos tiene como objetivo analizar si los superiores jerárquicos, delegan actividades al personal subordinado que tienen nombramientos de jefe de oficina en el tabulador de categoría y puesto.

Gráfica N° 28. Variable: Si tengo nombramiento de jefe de oficina, se me delegan funciones de trabajo en torno a la coordinación organizacional.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Los datos obtenidos indican que los niveles de mando superior, con un porcentaje del 5.3%, mínimamente llevan una coordinación de funciones con el personal subordinado de las estructuras, que tienen nombramientos de jefe de oficina. Destacando un 19.3%, en el entendido de que nunca son tomados en cuenta.

2.6.14 De la participación de los Jefes de Oficina en la toma de decisiones.

La organización es un sistema de actividades necesariamente coordinado de dos o más personas. En donde la estructura organizativa desarrolla procesos continuos de toma de decisiones y otros, derivados regularmente de una relación de poder de subordinación, para guiar y vincular la acción de otros miembros de la organización.

Desde una visión estratégica en el campo de la administración de recursos humanos, Chiavenato (2009:194), considera que la facultad de tomar decisiones permite desarrollar una actividad en grupo y en equipo, dado que el trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de los colaboradores.

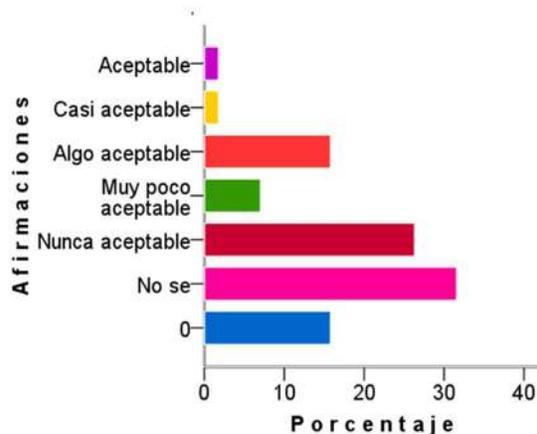
Por otro lado, en cuanto al estilo de gestión, impone la necesidad de liderazgo, de descentralización del poder, de confianza en las personas, y la apertura a procesos de comunicación, que faciliten articular información en las líneas de mando y sus estructuras.

En la organización SUMA, la subdivisión del trabajo obedece a la gama de atribuciones asignadas en las materias urbana, ambiental y administrativa, por lo que la coordinación de funciones entre Secretario, Subsecretario, Directivos, Jefes de Departamento y Personal Operativo resulta esencial en el desarrollo de sus actividades. Así, en términos de las consideraciones expuestas en el presente, enseguida analizaremos el alcance del principio de facultamento, que establece las bases de una participación proactiva de los trabajadores.

En este sentido; la variable que a continuación presentamos, tiene como finalidad estudiar el desempeño institucional del colaborador subordinado (Jefe de Oficina), en función del mando superior (Jefe de Departamento).

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Gráfica N° 29. Variable: Si tengo plaza de jefe de oficina, se me permite participar en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Como lo observado, los datos obtenidos en el muestreo, indican con porcentajes del 15.8%, que mínimamente los mandos superiores involucran la toma de decisiones de los jefes de oficina, en cuanto estructuras de primer enlace en la administración pública. Y con una tendencia marcada del 26.3%, en el entendido de que nunca se pide su colaboración para participar de este proceso.

2.6.15 De la capacitación y adiestramiento especializados para el trabajo de la organización.

Para introducirnos en el tema, cabe explicar que, en términos de lo establecido en el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento, del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán de Ocampo, la capacitación es el proceso educativo que consiste en adquirir, mantener, actualizar e incrementar los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores. En tanto que el adiestramiento corresponde a aquellas acciones encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas

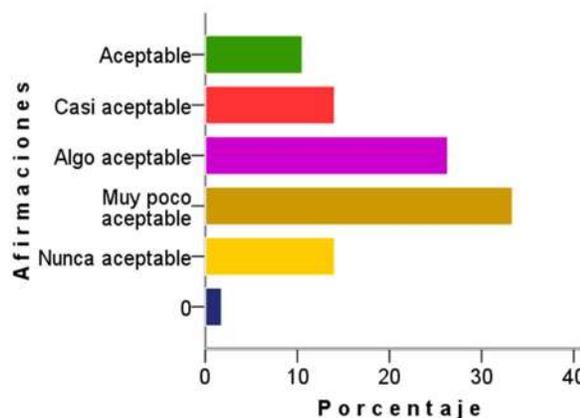
Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

del trabajador, en el manejo de equipos, instrumentos, aparatos y maquinaria con el propósito de incrementar la calidad y eficiencia en sus puestos de trabajo.

Así en el contexto de los derechos sociales laborales, la organización legalmente se rige por las disposiciones jurídicas de orden federal establecidas en el artículo 154-A, de la Ley Federal del Trabajo, que consigna la obligación de que en todas las empresas se constituyan Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. En el orden estatal, en apego a lo estipulado en el artículo 44, de las Condiciones Generales del Trabajo, que determinan, a fin de mejorar la calidad e intensidad en el trabajo, el Poder Ejecutivo establece la obligación de impartir capacitación a los trabajadores sindicalizados tanto de la capital como del interior del Estado.

Ahora bien, en el entendido de que en la organización se encuentra debidamente constituida la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, para tratar los asuntos referentes al tema, tanto del personal con años de arraigo como de nuevos ingresos. El análisis de la variable que a continuación se presenta, tiene como finalidad determinar si la planeación de cursos que ésta promueve, satisface los requerimientos de preparación en el servicio público encomendado.

Gráfica N° 30. Variable: Mi organización me brinda la capacitación especializada para desarrollar mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

La trayectoria de las afirmaciones en su mayor porcentaje, destaca que algunas ocasiones la organización ofrece cursos de capacitación especializada (26.3%). Y en un 33.3%, que muy pocas veces se imparte este tipo de formación.

2.6.16 Conclusiones: Variable del clima organizacional.

El análisis de esta dimensión pone de manifiesto el sentir de los colaboradores de la organización, respecto a la forma en que se generan algunos procesos como el liderazgo, la motivación y los valores que emergen en el campo de las relaciones humanas y sus estructuras; en cuanto a factores determinantes del comportamiento organizacional en su entorno de “competitividad”.

En consecuencia, los resultados de evaluación del desempeño a través de la valoración de los mecanismos de vinculación y concertación que realiza la institución, muestran en un mínimo del 5% que los mandos medios superiores emplean estos instrumentos en el ejercicio de su función pública. Lo que evidencia la falta de habilidades de comunicación, toma de decisiones y liderazgo para cumplir su objetivo y realizar su visión.

Aunado a los principios de control y evaluación el factor motivacional carece de esencia, al quedar demostrado con el 1.8%, que no existe un equilibrio emocional que logre sopesar el esfuerzo realizado por el colaborador ante el logro de los resultados obtenidos en su desempeño.

La ética en la gestión pública de la organización, se observa cuestionable por actos inapropiados de probidad (35.1%) que exceden el límite de la responsabilidad del servidor público y los valores para cumplir con el fin del estado.

La vida de la organización depende de las diversas funciones y actividades que realizan los colaboradores. Sin embargo, en materia de innovación tecnológica el desempeño de la misma se observa crítico ante la carencia de equipos y uso de tecnologías indispensables en el acceso de la información y difusión del conocimiento para

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

producir sus bienes y servicios, estudios y análisis prospectivos en el campo de las materias urbano-ambiental.

Como lo detectado, las estructuras experimentan la ausencia de elementos integradores tanto en el nivel subalterno como subordinado, para la generación de ambientes diligentes, cordiales y de resultados.

En cuanto a factores positivos en el contexto, se determina que el titular del Jefe de Departamento, asigna las diferentes tareas, acciones o actividades entre los miembros de la organización, distribuyendo el trabajo de acuerdo con las capacidades o competencias de los perfiles profesionales, de los subordinados.

Respecto a elementos críticos, se tiene que, en materia de comunicación interna de director a jefes de departamento, las estructuras de mando se sitúan en un sistema de baja interacción para una participación institucional efectiva. En tanto que en términos de equidad, la distribución del trabajo conserva patrones de inclinación a favor del género masculino.

Por su cuenta, las capacidades de creación de capital y de talento humano para el desarrollo organizacional, emergen en niveles poco aceptables de preparación que aumenten el valor de la productividad y de la innovación. El dominio del funcionamiento organizacional, respecto a los servicios o bienes públicos que ofrece, limita la capacidad de conocimiento en sus estructuras y ejercicio público institucional.

Derivado del contexto profesionalización, se estima que la organización no cuenta con un marco jurídico estatal que regule y oriente las vocaciones de desempeño al servicio público, e incentive la mejora continua y la calidad del mismo.

La toma de decisiones en los asuntos competencia del superior jerárquico, resulta un procedimiento que no considera la participación-opinión de jefes de oficina, en cuanto estructuras de primer enlace en la línea de subordinación, además de representar un elemento ausente en el diseño de los Programas Operativos Anuales (POA).

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

El tema de delegación de funciones para la coordinación-atención de los asuntos o acciones a realizar, confiere que es un principio administrativo que no opera en la línea de mando de jefe de departamento a jefe de oficina.

Finalmente se desprende que el proceso de la capacitación y adiestramiento que se lleva en la organización, no satisface las necesidades de preparación, formación y especialización que requieren los colaboradores en el desempeño de las funciones que realizan.

2.7 Matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

2.7.1 De la pertinencia del diagnóstico, para el análisis de la organización.

Considerando que para Thibaut, (citado por Carabello, 1994:7), el diagnóstico es el “acto o arte de conocer”; y que desde el punto de vista de Cummings y Worley, (citados por Cortés, 2008:22), “es una herramienta constituida por un proceso de colaboración entre miembros de la organización, que permite recabar información pertinente y analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”. Por lo que el interés principal de este capítulo, se centra en determinar en función del análisis realizado sus fortalezas o debilidades organizacionales.

2.7.2 Intenciones.

Cumplida la fase de análisis, el procesamiento de datos de la información tiende a definir el diagnóstico de variables que brindan fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas a la organización. Permitiendo obtener un conocimiento veraz y confiable de la situación real que prevalece en la misma y de las variables que puedan constituir una ventaja o desventaja competitiva, en las dimensiones de estudio que se estructuraron para tal fin en el ámbito de acción del comportamiento humano, de su estructura orgánica, y

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

ambiente organizacional; para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en su gestión pública.

Sus resultados en términos de la actividad institucional, se orientarán al mejoramiento de la gestión para incrementar su eficiencia en los bienes y servicios que ofrece a la sociedad, a la creación de valor agregado en el ámbito de la responsabilidad social, de los derechos ciudadanos y del propio desarrollo organizacional.

2.7.3 Del modelo de análisis FODA, para la información de resultados.

La inclusión del modelo de análisis FODA integrado a este capítulo y que en términos de Strengths, Weaknesses, (citados por Ponce, 2007:114), tiene como objetivo. “establecer qué elementos constituyen tanto las fortalezas, y oportunidades como sus debilidades, y amenazas”, se traduce en el instrumento que plasma los resultados del diagnóstico y que ayudará a definir las líneas estratégicas del diseño, que logren plantear las propuestas de mejora organizacional en el ámbito de cada una de sus dimensiones de estudio.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

2.8 Análisis FODA SUMA.

2.8.1 Evaluación de la variable del comportamiento organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.

Tabla N° 2.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Capital humano colaborador y dispuesto, con competencia y experiencia institucional en materia urbano y ambiental.	Amplio marco constitucional y sistema jurídico mexicano en materia de planeación y administración pública para la regulación de la política urbano-ambiental.	Actitudes negativas, conductas no alineadas a derecho y ambiente adverso.	La complejidad del entorno económico político, social y del propio ambiente laboral.
Desempeño público centralizado, con vocación de servicio, derechos constituidos, y beneficios sociales afines a la organización.	Los procesos de desarrollo social representan grandes retos para la planeación del desarrollo económico, político y social de la entidad.	Deficiencias e inobservancia a las disposiciones establecidas en los marcos regulatorios.	Instauración de procesos adversos en la gestión del desarrollo urbano municipal e impacto ambiental.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Actitud optima, orgullo de pertenencia y capacidades técnicas en el desarrollo de sus funciones.	Elementos adversos que configuran la gestión del desarrollo urbano: Políticos. Económicos Geográficos.	Las propias que genera el ambiente organizacional y que se vinculan a problemas de estructura y de organización.	Función pública desarticulada. Reducciones en el gasto público y reformas a la Ley Orgánica de la administración pública.
--	---	--	--

2.8.2 Evaluación de la variable estructura organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Desarrollo de actividad acorde con la competencia de la función pública, en materia urbano-ambiental.	Concertación y planeación participativa, con los diversos agentes e instancias del desarrollo económico político y social.	Operar la organización, la política pública del ámbito estatal al municipal, a efecto de conciliar una visión común en la planeación del desarrollo y ordenamiento territorial.	Escasa visión de interpretación y aplicación a la legislación urbano-ambiental, que involucra aspectos de autonomía municipal, de carácter técnico y estructural, de empatía política y condición geográfica.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Evaluación de la variable estructura organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Organización con experiencia en materia urbano-ambiental, que cumple políticas públicas, la implementación de programas, acciones y la prestación de bienes o servicios públicos.	Los grandes retos en el equilibrio de la sustentabilidad del desarrollo, para una gestión integral en materia de acciones urbano-ambientales.	Visión deficiente de los servidores públicos, respecto a la estructura orgánica y a la competencia de las diferentes unidades administrativas.	Pérdida de costos de oportunidad para el promovente, la organización y demás actores del desarrollo económico.
Compromiso y experiencia.	El impulso de los acuerdos internacionales de los que México forma parte en materia de políticas públicas del desarrollo sustentable.	Ausencia de planes estratégicos que fortalezcan las capacidades institucionales frente a procesos de cambio global.	Debilitamiento del compromiso institucional a falta visión gubernamental en el ejercicio de la política pública y su gestión.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Evaluación de la variable estructura organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El nivel de mando jerárquico dispone de atributos legales, que le permiten llevar una actuación interinstitucional en el desarrollo de su función pública.	Alcance de instrumentos técnicos y operativos que otorgan soporte jurídico a la administración de los recursos humanos para la gestión del desarrollo urbano.	Deficiencias a nivel mando en las variables liderazgo, comunicación y toma de decisiones para el desarrollo de la función pública.	Áreas de trabajo desorganizadas, desinterés laboral en el cumplimiento de sus funciones y procesos. Ausencia de acuerdos y concertaciones municipales para el desarrollo.
Amplio campo de acción interinstitucional, para coadyuvar en la planeación del desarrollo económico y social de la entidad.	Los problemas generados por el proceso de globalización, el deterioro ambiental y el espacio físico, requieren conocimientos especializados y tecnológicos, que aseguren la gestión del desarrollo sustentable.	Deficiencias en la planeación de instrumentos de colaboración institucional, con instancias del sector público, social, privado y académico.	Problemas de migración, procesos de crecimiento urbano desorganizado, pobreza, altos costos sociales económicos y ambientales, y bajos índices de desarrollo humano.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Evaluación de la variable estructura organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Estructuras orgánicas creadas para cumplir un objetivo social.	Los principios para la administración pública y el análisis e implementación de las políticas públicas cumplimentan el ejercicio de la gestión pública.	No prevalece una lógica entre atribuciones legales y funciones operativas. Los procesos no se racionalizan, controlan y gestionan. Deficiencias en planificación, comunicación, mejora continua, y de implementación de equipamiento y tecnología.	Problemas de eficacia en la aplicación de la norma, de los programas de desarrollo. Y omisiones en el control, seguimiento y evaluación del impacto urbano-ambiental.
Disposición de un marco normativo referencial, que regula el actuar del servidor público en su función.	La integridad de un sistema legal-administrativo que determina el ejercicio de la función pública y el alcance de su gestión en materia de diseño o	Marco institucional inconsistente que no se corresponde con las funciones operativas y el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Desarrollo	Organización con un desempeño ineficiente y capital humano inutilizado en su capacidad institucional.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

	rediseño organizacional.	metropolitano, reservas territoriales y regulación del suelo).	
--	--------------------------	--	--

2.8.3 Evaluación de la variable ambiente organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente-Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Ambiente cordial en la estructura de base.	Disposiciones jurídicas y estatutos que propician el trato cortes y diligente en los mandos jerárquicos y los colaboradores.	Ambiente impersonal en la estructura de gabinete. Reconocimiento inexistente al logro de resultados.	Entorno laboral hostil.
Instalaciones propiedad del Patrimonio del Estado.	Observar las recomendaciones de seguridad e higiene en el ambiente laboral.	Prioridad en rubros de gasto justificado y no de seguridad.	Riesgos de protección civil.
Disposición del personal	La administración de recursos	Ausencia de estrategias que	Deficiencias en la ejecución de

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

subordinado, para colaborar en la planeación de los Programas Operativos Anuales.	humanos, para incluir la participación del personal subordinado, en el proceso de planeación de los programas operativos.	favorezcan la participación del trabajo en equipo.	objetivos e inobservancia en materia de acceso a la información pública y transparencia.
Recursos humanos que cumplen una misión en la organización.	El nivel académico y la adscripción de perfiles multidisciplinarios para generar innovación y dar resultados.	Planeación deficiente en materia de desarrollo organizacional. La asignatura de nombramientos subordinados no se corresponde con las funciones operativas.	Debilitamiento en la implementación de políticas públicas, por la limitada capacidad formativa para promover el desarrollo económico y social.

Evaluación de la variable ambiente organizacional, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente- Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Estructuras consolidadas con que cuenta la	Transformar los valores culturales tradicionales en la	Deficiencias en el nivel mando de supra ordenación a	Demora en la gestión pública de bienes y servicios

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

<p>organización y en donde se desarrollan funciones específicas.</p>	<p>gestión del cambio. (Excesiva jerarquía y control de autoridad).</p>	<p>subordinación, respecto a la delegación de funciones en los cargos de las Jefaturas de Oficina.</p>	<p>de promoventes, particulares y autoridades.</p>
<p>Desarrollo de experiencia y capacidades.</p>	<p>La gestión de recursos humanos.</p>	<p>Escasa promoción a la capacitación y formación de capacidades.</p>	<p>Visión deficiente para desarrollar el potencial humano, tiende a irrumpir el conocimiento técnico de la organización.</p>

2.9 De las limitaciones inherentes al desempeño público.

2.9.1 De las implicaciones políticas en el ejercicio de la gestión pública.

Desde el punto de vista de la organización del Estado, la política representa el medio y el vínculo de transformación de los contextos de las realidades sociales, motivo de la convivencia humana, a partir de los elementos constitutivos del Estado, que salvaguardan las relaciones intrínsecas entre el gobernante y el gobernado.

Así, cuando el término política versa en torno a diversas expresiones e ideologías de orden cultural, económico y social, el alcance de su objeto se centra en el ejercicio del poder público y de la toma de decisiones, bajo el desenvolvimiento de la actividad pública del Estado.

Si bien ambas conductas son reguladas por el derecho, y procuran la justa retribución del bien común, también es cierto que consecuentemente son objeto de observaciones por subestimar las legítimas pretensiones que forjaron sus aspiraciones.

En la acción práctica, algunas de las situaciones que demeritan el pleno ejercicio de la gestión pública, derivan del propio sistema de mercado que no establece reglas claras para una actuación destacada del desempeño. Encontrando con frecuencia que se realiza en un contexto de mínima o nula participación interinstitucional, alejados de cualquier intervención y opinión pública, asistida de objetivos ambiguos que no guardan una congruencia lógica de sus propósitos, y sometida a las presiones del control social y de los mercados económicos.

Otras en gran medida obedecen a la ausencia del dominio técnico y estructural por parte de los colaboradores de gabinete, respecto de los problemas y retos que deben enfrentar las instituciones, al mismo tiempo que la inobservancia a las opiniones de los colaboradores de nivel inferior, y el debido seguimiento de la gestión en los procesos de transición institucional.

Por ello, es necesario que la participación del servidor público en México (Pérez, 2003:4) corresponde a la trascendencia de su responsabilidad social, al actuar como

agente propulsor de mecanismos técnicos que aseguren una participación activa, plural, democrática e incluyente, para que los entes colectivos del sistema (políticos y burócratas) no corroan el imperio de la ley (Arellano, 2005:601). Y sobrepasen los límites que acotan la estrategia de la acción en el poder y la toma de decisiones con falsos argumentos, promesas y enmiendas populistas para robustecer más sus intereses.

2.9.2 La apertura de la política pública y las deficiencias del sistema burocrático.

El proceso de políticas públicas abre la opción a una visión teórica, científica y del complejo quehacer institucional y de la práctica de la administración pública, para constituir una participación “ética”, activa, analítica, coherente, vinculatoria y visionaria, por parte de los entes públicos, políticos, económicos y sociales inmersos en consideraciones de orden público o privado para la toma de decisiones.

En términos de Merino (2013:110), las políticas públicas plantean una intervención necesaria para corregir fallas de mercado, como la provisión de una garantía constitucional o un derecho de los ciudadanos, como la respuesta a una situación crítica, o una acción política deliberada, para promover la igualdad social o mejorar las condiciones de vida de las personas.

Hoy día en el ámbito de la administración pública, las políticas de gobierno ocupan un lugar especial para el abordaje de los asuntos de interés público. Sin embargo, la compleja problemática de los asuntos públicos, requieren cada vez más información confiable, conocimiento especializado, cálculos precisos de costos (Aguilar, 1992:21), y las consecuencias o riesgos para tomar decisiones que se adoptan casi siempre en condiciones de escasez.

Por lo que corresponde a las deficiencias del sistema burocrático, que limitan el ejercicio de la acción política; podemos mencionar sin lugar a duda, que éstas obedecen a la falta de regulación en la implementación del servicio público, a la indolencia de no apegarse al conocimiento de las realidades públicas, a la obtención de información para mediar las mejores alternativas, y de no desarrollar un trabajo de enfoque dimensional y multidisciplinario. Así como la transferencia del ejercicio pleno de la acción política en

manos de terceros agentes, que no comparten la misma visión, los mismos objetivos y los criterios comunes (leyes, códigos, reglamentos y demás).

Finalmente se pone a consideración la limitada capacidad de negociación frente a los asuntos públicos, los problemas de transparencia, tráfico de influencias, corrupción, y el trampolín del poder político, que juegan las dependencias y “algunos” funcionarios, con miras a afianzar la asignación del dinero público para fines utilitaristas como es el ascenso en el poder y el control social que inhiben los cambios transformacionales en materia de progreso, crecimiento económico y desarrollo social, que demanda el Estado “democrático” mexicano.

2.9.3 De la relación jurídica del trabajador y de la organización sindical.

De conformidad con lo establecido en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán y Sus Municipios, trabajador, “es toda persona que presta un servicio físico, intelectual o de ambos géneros al Poder Ejecutivo”. Ahora bien, por relación de trabajo la Ley Federal del Trabajo determina, “cualquiera que sea el acto que le dé origen a la realización de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”.

Por consiguiente, la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán, establece en su artículo segundo que, “la relación jurídica de trabajo reconocida por esta Ley, se entiende establecida, para los efectos legales, entre los trabajadores de base al servicio del Poder Ejecutivo”.

A nivel federal el derecho al trabajo y a la profesión, deriva básicamente de las disposiciones legales, establecidas en el marco de las garantías individuales consagradas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo, que además permite la organización de trabajadores o patronos con fines de mejora laboral.

En el ámbito local, tales disposiciones se rigen por la Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo, la Ley de los Trabajadores al Servicio del Poder

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Ejecutivo del Estado, sus Estatutos y las Condiciones Generales del Trabajo, entre otros ordenamientos jurídicos.

En México el Sindicato y el Contrato Colectivo del Trabajo representan dos figuras jurídicas importantes en el contexto del derecho laboral mexicano, mismas que otorgan garantías, certeza y seguridad en los derechos de los trabajadores y patronos en la relación obrero patronal. En cuyo caso por tratarse de agrupaciones instituidas para el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses comunes (Ley Federal del Trabajo: 84), la legislación les ha dotado de personalidad jurídica, que les concede atribuciones específicas que les permite actuar con autonomía propia, por lo que corresponde a su organización.

Así la ley les faculta el derecho de redactar los estatutos que rigen la vida interna de la organización, sus reglamentos y la capacidad de nombrar a sus representantes, organizar su administración, sus actividades y formular su programa de acción.

En el caso de la organización SUMA, la mayor parte de los colaboradores se encuentran afiliados al Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado (STASPE), siendo una organización de tipo laboral integrada exclusivamente por trabajadores de base que otorgan sus servicios a la administración pública del Estado de Michoacán, con más de 8,000 (ocho mil) trabajadores y capacidades de las más diversas profesiones.

Su objeto además de la defensa y el mejoramiento de todos los socios, es pugnar siempre porque sus derechos individuales y de la colectividad y las conquistas alcanzadas no sean menoscabadas, sino superadas, de acuerdo con los tiempos que tienden siempre a la perfección intelectual y material (Estatutos: 6).

Por otro lado, el ranking de confianza (Mitofsky) en el estudio de estas organizaciones, arroja un aspecto duro de su desempeño; toda vez que con tan sólo 4.9 puntos, en una escala de valor de 0 a 10 puntos, deja en claro que los sindicatos pierden credibilidad ante los mexicanos. Ahora bien, es cierto que la organización del trabajo es un derecho que pretende la mejora salarial, la estabilidad del trabajo y la regulación de

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

prestaciones laborales, como también es verdad que constituye un deber legal; el cual consigna la obligación de otorgar al ciudadano a cambio de estas contraprestaciones el bien o el servicio requerido, con el más alto sentido de responsabilidad, prontitud y probidad ética.

Pero lejos de estas filantropías, esta organización sindical goza de ausencia de políticas hacia la impostergable transición de una reforma de modernización administrativa de Estado, que privilegie la efectividad de las competencias al frente de las estructuras tanto de confianza como de base, el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la eficiencia productiva y la plena legitimidad en la aplicación de las medidas disciplinarias de la responsabilidad administrativa, que subrayan la urgente necesidad de definir estrategias que activen el progreso y la economía del Estado de Michoacán.

2.9.4 De la transparencia y rendición de cuentas.

El año 2000, marcado al fin por la tan esperada alternancia al poder político (PRI-PAN), abre por primera vez el interés del Ejecutivo Federal (Vicente Fox), por trabajar en una legislación que transparente el quehacer institucional, el acceso a la información pública o de oficio, y el diseño de mecanismos que prevean las sanciones en contra de aquellas conductas de servidores públicos, que atenten en contra del interés público.

De modo tal que así tiene lugar el decreto oficial primera sección, de fecha 11 de Junio de 2002, que promulga la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y en el año 2008, la creación del Programa Nacional de Rendición de Cuentas.

En la entidad michoacana, al hospicio de los atrasos económicos y sociales, a la postre de 6 años de la promulgación de la ley federal, el decreto legislativo número 29, del 7 de noviembre de 2008, da lugar a la entrada en vigor de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

Derivado de su vigencia y estatus jurídico, esta ley tiene como objetivo asegurar la transparencia y la rendición de cuentas de los sujetos obligados, a través de la generación de información sobre sus indicadores de gestión y del ejercicio y manejo de los recursos públicos, mediante la publicación completa, veraz, oportuna, confiable y comprensible a todas las personas (artículo 2º, fracción VI).

Por otro lado, la entrada en vigor de la Ley de Responsabilidades Administrativas, Para el Estado de Michoacán de Ocampo, por decreto legislativo número 368, de fecha 18 de Julio de 2017, tiene como objeto establecer las responsabilidades administrativas de los Servidores Públicos, sus obligaciones, las sanciones aplicables por los actos u omisiones en que éstos incurran y las que correspondan a los particulares vinculados con faltas administrativas graves, así como los procedimientos para su aplicación (artículo 1º). Uno de los aspectos a destacar en el Capítulo III, de esta ley, corresponde a la creación del Sistema de Evolución Patrimonial, de Declaración de Intereses y Constancia de Presentación de Declaración Fiscal, que involucra desde el jefe de departamento hasta gobernador y empleados de los órganos del Estado.

Otra innovación en materia de transparencia, estriba en las disposiciones legales del decreto legislativo número 367, de fecha 18 de Julio, de 2017, que promulga la Ley del Sistema Anticorrupción, que tiene como finalidad la implementación de un sistema que prevenga, investigue y sancione los actos y hechos de corrupción, previendo la coordinación con el Sistema Nacional Anticorrupción.

Así mismo, la implementación del Registro Estatal Patrimonial y de Intereses de los Servidores Públicos, contemplará toda la información que deberán regular los órganos del Estado, respecto a los servidores públicos a su cargo, en términos de lo establecido por las leyes de la materia (artículo 3º). Esperando con estas disposiciones, frenar las exoneraciones legales al margen de los amparos judiciales, y la prevalencia de corrupción que en Michoacán, asciende a 12,590 actos de corrupción, por cada 100,000 habitantes (Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2015).

2.9.5 El paso a la certificación de la calidad y la responsabilidad social.

La organización ISO (Organización Internacional de Normalización), fundada en el año de 1946 en la ciudad de Ginebra Suiza, trabaja en torno a acuerdos suscritos entre sus miembros colaboradores; a efecto de establecer criterios consensuados de estandarización a nivel mundial, que mejor provean en su desempeño competitivo a las empresas, corporaciones, organizaciones, entidades públicas o privadas y a la propia sociedad, con la implementación de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social (ISO 26000).

De modo que las organizaciones pueden hacer uso de estos mecanismos de reconocimiento internacional, para producir un mayor valor de la calidad a sus servicios o productos y generar una responsabilidad social efectiva, en corresponsabilidad a sus decisiones y procesos susceptibles de impacto social.

En torno al tema y a la misión que tiene encomendada esta dependencia del ejecutivo, de promover políticas públicas para el ordenamiento sustentable del territorio y su desarrollo urbano, el alcance de una certificación de esta naturaleza, se suscribe en la serie de normas ISO 26000, 9000 y 14000 entre otras.

El contexto de la ISO 26000, tiene como objetivo contribuir al desarrollo sostenible, tomando en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, fundamentándose en los principios de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a las partes interesadas, respeto al principio de la legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento, y respeto a los derechos humanos (ISO 26000:2010).

Esta norma no está elaborada para ser certificada, tampoco es una norma jurídica, pero tiene la ventaja de asistir a las organizaciones en su implementación, mantenimiento y mejora de sus marcos y estructuras. (Argandoña e Isea, 2011: 13).

Por su cuenta la ISO 9001, en su versión 2015, ofrece la oportunidad de incorporar un sistema de gestión de la calidad, privilegiando una mejor competencia laboral que permite establecer políticas, objetivos y procesos, con la finalidad de lograr los objetivos

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

de la organización y la cabal satisfacción en la gestión de trámites de los usuarios y promoventes de los distintos programas a cargo de la institución. (Nueva ISO 9001:2015).

Para coadyuvar en las políticas de sustentabilidad ambiental y el fortalecimiento de los sectores industriales en la entidad, la serie de normas ISO 14000, especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión en su control operativo, para la protección medioambiental y la prevención de la contaminación, a través de una actuación consciente que le permita cumplir con la legislación y regulación que al caso corresponde.

Finalmente cabe destacar que estas normas aun cuando no son de carácter obligatorio, proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud de todos los organismos vivos; y a pesar de ello, México no representa ni el 1% de certificación a nivel internacional (Cambio de Michoacán: 2017), en donde el Estado de Michoacán, no tiene números positivos.

2.9.6 Los detractores de la crisis financiera del Estado.

Las finanzas públicas constituyen el estudio de cómo los gobiernos integran el gasto público y cómo lo distribuyen en apego a las políticas fiscales de regulación. En gran medida de acuerdo con lo estipulado en la fracción VI, del artículo 115 Constitucional, el municipio es el principal receptor de ingresos que tiene la facultad de administrar libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaciones establezcan a su favor.

En tanto que el sistema jurídico mexicano en la fracción IV, del artículo 74 constitucional, impone a los ciudadanos mexicanos la obligación de contribuir al gasto público de la federación y de los estados, en la forma proporcional y equitativa que dispongan las leyes, para que en congruencia, con el presupuesto de egresos federal y estatal, sea posible cubrir las necesidades de los bienes y servicios que demanda el régimen político democrático.

Capítulo 2: Análisis organizacional para un diagnóstico FODA-SUMA (Variable Independiente)

De forma tal, que el sistema federal sostiene una estrecha colaboración económica de los gobiernos estatal y municipal. Así tenemos que el Estado de Michoacán en el periodo de 2004-2015, obtuvo un ingreso indirecto con un promedio de 75.65% de transferencias del gobierno federal, y un 16.66% en promedio de ingresos propios (Romo, Gómez y Gonzales:2017:68), en donde la actividad económica que se produce del -0.1% (Inegi:2017), no contribuye al crecimiento económico de la entidad y menos aún se corresponde con las políticas hacendarias que permitieran la asignación de un mayor presupuesto de ingresos de la federación.

Los recortes presupuestarios al gasto público de la entidad y la imperiosa deuda pública, que según datos de la Secretaría de Finanzas y Administración al mes de diciembre de 2018, asciende a 20, 882, 595, 474,00 (veinte mil ochocientos ochenta y dos millones, quinientos noventa y cinco mil, cuatrocientos setenta y cuatro pesos 00/100 M.N). Lleva a la urgente necesidad de fincar responsabilidades administrativas, en contra de las administraciones públicas que a partir del año 2002, por omisión o exceso han vulnerado las finanzas públicas del Estado.

Por otro lado, también es un exhorto para que la administración pública y en particular esta Dependencia, adopte medidas hacendarias que fortalezcan la gestión pública estatal, en sus capacidades de gestión administrativa, política y financiera que contribuya a la articulación de los agentes económicos y de los recursos localizados en el espacio Municipal (Herrera y Colín, 2014: 142), en cuanto al detonante potencial del ingreso público

Capítulo 3: Propuesta de plan de mejora organizacional, en la gestión pública de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente” (SUMA). (Variable Dependiente).

3.1 Variable: Comportamiento Organizacional.

El campo de estudio del comportamiento organizacional constituye retos y oportunidades para el desarrollo de las personas, brindando alternativas especiales para fortalecer las habilidades de trato en las organizaciones y la sociedad.

3.1.1 Líneas de acción.

3.1.2 Sistema desempeño, variable/ eficiencia.

Promover reformas administrativas para el diseño del sistema civil de carrera y formación de altos funcionarios públicos.

Impulsar desde las atribuciones de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Michoacán, las bases que propician el desarrollo y la eficacia organizacional. Reforzando los niveles de comunicación, motivación y liderazgo.

Estipular en el artículo 48 de las Condiciones Generales del Trabajo, el cumplimiento obligatorio para que los servidores públicos subordinados, participen con carácter obligatorio en los Planes y Programas de Capacitación a que hacen referencia.

Que el Ejecutivo del Estado determine en los Contratos de Trabajo, de los colaboradores subalternos, la obligación de cumplir con los Programas de Capacitación que habrán de ser desarrollados y promovidos por la Secretaría de Finanzas y Administración.

3.1.3 Sistema remuneración, variable/ salario.

Desarrollar políticas retributivas desde la perspectiva del sistema de evaluación del desempeño y la certificación, que incida en las capacidades de vocación y de servicio, con los más altos valores de responsabilidad ética, y de compromiso político-social.

Implementación de Planes en cuanto a acciones alternativas de reconocimiento al mérito y a la eficacia en la productividad.

3.1.4 Sistema de valores, variable/disciplina.

Promover al interior de la organización los principios de disciplina y valores del Código de Ética y de la Ley de Responsabilidades Administrativas, para los Servidores Públicos del Estado de Michoacán.

3.2 Variable: Estructura Organizacional.

Administrativamente la estructura representa la plataforma funcional, que hace posible la interrelación entre elementos objetivos y subjetivos para producir resultados dentro de la organización.

3.2.1 Líneas de acción.

3.2.2 Sistema: Estructura, variable gabinete/perfil profesional.

Establecer el Sistema Civil de Carrera, para la alta función pública.

Reformar el artículo 13 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán, que al efecto determine “El Gobernador del Estado, nombrará y removerá libremente a los postulantes a titulares y servidores públicos de confianza de las dependencias y entidades de la administración pública en apego a los currículos mejor calificados, que acrediten tener los conocimientos académicos suficientes y el perfil profesional necesario, para ejercer con la mejor diligencia la competencia del ramo en el sector requerido.

Variable: Estructura Organizacional.

Líneas de acción.

3.2.3 Sistema estructura, variable/competencias/perfil profesional.

Promover reformas administrativas para la regulación de competencias, en función al perfil profesional que el servidor público ostente.

Establecer estrategias de capacitación y entrenamiento de los nuevos ingresos al servicio público.

3.2.4 Sistema estructura, variable/conocimiento limitado de la función pública.

Desarrollar talleres de formación institucional de observación obligatoria, que aborden el conjunto de relaciones funcionales sobre los elementos objetivos en relación con su misión, visión y valores para todos los colaboradores.

3.2.5 Sistema desempeño, variable/conocimiento de los programas a cargo de la organización.

Fomentar la política pública a cargo de la organización, su misión, visión y valores, las líneas de competencias transversales de las unidades administrativas y los programas a su cargo.

3.2.6 Sistema eficiencia, variable eficiencia/incompatibilidad del marco institucional.

Formular una propuesta de rediseño organizacional que asigne nuevas funciones operativas al Departamento de Reservas Territoriales, de la Dirección Desarrollo Urbano.

Fortalecer con personal competente las áreas de elaboración de proyectos, gestión de programas, de recursos y operación, del Departamento de Conservación y Mejoramiento de la Imagen Urbana, de la Dirección de Zonas Conurbadas y Metropolitanas.

Variable: Estructura organizacional.

Líneas de acción.

Constituir en un solo Departamento las funciones Departamentales de Regularización del Suelo y de Escrituración Social, dependientes de la Dirección de Asentamientos Humanos.

Así mismo para la temática general de la Dependencia la creación de una Unidad de Estudios y Vinculación Para la Planeación Prospectiva.

3.2.7 Sistema dirección, variable jerarquía/poder/toma de decisiones /comunicación.

Participar con carácter formal los mandos superiores, en los cursos, talleres o diplomados de formación profesional que organiza la Subdirección de Gestión Laboral y Patrimonial, y la Dirección de Profesionalización, en materia de responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos, gestión y habilidades directivas para la gerencia, comunicación organizacional, y gerencia de la calidad y productividad, entre otros.

3.2.8 Sistema planeación, variable objetivos/división trabajo/control, seguimiento/ evaluación.

Establecer políticas de planificación estratégica en cuanto instrumento de gestión para resultados, a efecto de lograr en el ejercicio de sus funciones aspectos tales como la sostenibilidad institucional y la participación e integración de todos los colaboradores en un ambiente laboral orientado a trazar objetivos, cumplir metas, corregir deficiencias y producir resultados.

3.2.9 Sistema legal, variable, marco jurídico inconsistente.

Desarrollar la capacidad de gestión e innovación del cambio, para el fortalecimiento municipal en un nivel competitivo económico global, a través de la planeación participativa y la concertación interinstitucional, a efecto de armonizar las políticas públicas del desarrollo urbano al marco jurídico regulador y a los principios del desarrollo sostenible, a través del diseño de simposios, seminarios, talleres de capacitación- especialización y

video conferencias entre otros, en temas relevantes de estas materias; para la administración y operación del desarrollo urbano y la regulación ambiental.

3.2.10 Sistema desempeño, variable/resultados en productividad laboral.

Implementar con carácter institucional el sistema de la gestión por resultados y de mejora regulatoria para la optimización del servicio y del presupuesto público, a partir de indicadores de resultados y la evaluación del desempeño tanto institucional como individual.

3.3 Variable: Ambiente Organizacional.

Destaca la forma en cómo los miembros de la organización perciben el ambiente que se genera a partir de la construcción de variables del medio como son estructura y administración de recursos humanos, variables personales como las aptitudes, y las actitudes motivacionales del colaborador; que al interactuar generan variables resultantes como la satisfacción y la productividad bajo la influencia de las variables del medio y las de carácter personal.

3.3.1 Líneas de acción.

3.3.2 Sistema dirección, variable liderazgo.

Promover la Subsecretaría de Gestión Laboral y Patrimonial, con carácter formal, la implementación de diplomados para la formación de liderazgo de la gerencia pública, liderazgo político-social, de identidad institucional y viabilidad financiera, y liderazgo motivacional para el fortalecimiento de las relaciones humano-laborales.

3.3.3 Sistema desempeño, variable/ código de valores.

Difundir y reafirmar los valores institucionales que forjan el actuar de los servidores públicos de la organización, en cuanto principio rector de la nueva gestión pública para la rendición de transparencia y de resultados.

Líneas de acción para la variable ambiente organizacional.

3.3.4 Sistema comunicación, variable /toma de decisiones entre niveles jerárquicos.

Fortalecer este proceso, base del desarrollo organizacional y la gestión gubernamental, así como la apertura del diálogo para establecer lineamientos, estrategias y acuerdos, que bien pueden generar decisiones de mayor racionalidad en la gestión de los procesos correspondientes.

3.3.5 Sistema de integración, variable/ trabajo en equipo.

Propiciar el desarrollo del trabajo en equipo a partir de mecanismos de participación en los procesos operativos, y de objetivos trazados con una visión común de compromiso.

3.3.6 Sistema insumos, variable equipos/tecnología.

Suministrar los equipos de cómputo, red de internet, software que permitan monitorear los niveles de alteración en el ambiente, equipos para la verificación de vehículos automotores, equipos para monitorear elementos del suelo, agua y clima dentro de las áreas naturales, y equipos GPS.

3.3.7 Sistema dirección, variable/rendimiento/estrategias de cambio para mejorar el nivel de desempeño.

Formación de la acción pública a partir de los principios del desarrollo organizacional y la gestión del cambio, basado en las aptitudes y capacidades de las personas, en los retos que se propongan para alcanzar nuevas habilidades y destrezas, y en el planteamiento de expectativas tanto de eficacia como de resultados.

Líneas de acción para la variable ambiente organizacional

Crear mecanismos de gestión administrativa, para el fortalecimiento de la función pública, ubicando al colaborador de base de nuevo ingreso en el puesto acorde a su perfil profesional y no en el puesto del trabajador que le cedió la plaza.

Reglamentar en las Condiciones Generales del Trabajo, el acceso al puesto de trabajo, impulsando cursos de inducción obligatorios al aspirante.

3.3.8 Sistema de protección civil, variable/riesgos.

Privilegiar la integridad física de todos los colaboradores, dando seguimiento y cumplimiento la Comisión de Seguridad e Higiene, a las recomendaciones de protección civil, para la prevención y mitigación de riesgos en el centro de trabajo.

3.3.9 Sistema de cohesión, variable/trabajo en equipo.

Establecer y aplicar estrategias que estimulen el compromiso individual y el involucramiento de los miembros entre sí, en relación con los objetivos institucionales.

3.3.10 Sistema motivación, variable motivación/reconocimiento de logros obtenidos.

Desarrollar habilidades directivas motivacionales, que destaquen las fortalezas institucionales y el cumplimiento de metas en los objetivos alcanzados.

3.3.11 Sistema ambiente físico, variable calor, frio, ruidos.

Implementar cursos de formación en materia de ambientes laborales, relaciones humanas y calidad para el fortalecimiento de los servicios.

3.3.12 Sistema relación laboral, variable/ cordialidad entre los mandos superiores.

Enfatizar en los principios que gobiernan el comportamiento y enmarcan la cultura organizacional (diligencia, atención, respeto, valores).

Líneas de acción para la variable ambiente organizacional.

3.3.13 Sistema responsabilidad administrativa, variable/ actos de omisión o irregularidad.

Sancionar la ilegalidad, alinear la conducta ética haciendo cumplir la ley, la norma y los derechos humanos. Asumiendo esfuerzos implícitos en la búsqueda continua de la justicia y del bienestar social.

3.3.14 Sistema comunicación, variable /comunicación entre Jefes de Departamento.

Desarrollar la cultura de la comunicación en las líneas de mando, para un desempeño integral como medio de concertación, acuerdos, información e instrucción que logre un clima laboral agradable del buen desempeño y para resultados.

3.3.15 Sistema mando, variable/ igualdad y equidad en el trabajo.

Aplicar prácticas laborales alineadas a derecho, que brinden oportunidades de desempeño y desarrollo profesional en igualdad de condiciones para las mujeres y los hombres.

3.3.16 Sistema recursos humanos, variable/ desarrollo de potencial humano.

Generar procesos de formación y desarrollo de capacidades, encaminados al fortalecimiento de la memoria institucional y de las capacidades técnicas desarrolladas; para la sostenibilidad de la función pública que desarrolla la organización.

3.3.17 Sistema desempeño, variable/ conocimiento en el impacto de los resultados obtenidos.

Comunicar los logros obtenidos para motivar el nivel de desempeño y orientar las capacidades al mejoramiento de los obstáculos que se le presenten.

Líneas de acción para la variable ambiente organizacional.

3.3.18 Sistema desempeño, variable/ desarrollo profesional.

Transformar la cultura del servicio público estatal, creando el sistema del servicio profesional de carrera; en el que se determinen las bases y los procesos y de ingreso selección, desempeño, capacitación, formación profesional, evaluación, promoción de ascensos y sanciones legales entre otros.

3.3.19 Sistema desempeño, variable/acciones para la mejora continua y la calidad del servicio.

Crear el sistema de mejora regulatoria, sustentado en el análisis costo social del particular y de la institución garante del servicio; implementando los procesos y acciones correspondientes.

Promover la certificación institucional que contextualice la misión institucional en sus dimensiones del desarrollo sostenible económico, ambiental, y social (Normas ISO 26000, 9000, y 14000)

3.3.20 Sistema dirección, variable/ colaboración/contribuciones a la propuesta del programa operativo anual (POA).

Involucrar la participación de los colaboradores como buena práctica laboral, para el fortalecimiento de la política institucional y para estimular su propio desempeño en la realización de las acciones o proyectos planeados.

3.3.21 Sistema desempeño, variable/ delegación de funciones a colaboradores, en categoría Jefe de Oficina.

Delegar el trabajo en los colaboradores de este nivel, para alentar su compromiso y responsabilidad con la organización, y aumentar la eficiencia y productividad de sus áreas de trabajo.

Líneas de acción para la variable ambiente organizacional.

3.3.22 Sistema desempeño, variable/colaboración/toma de decisiones a nivel de Jefes de Oficina.

Adoptar una actitud abierta y respetuosa que haga posible su colaboración, contribuyendo a minimizar costos y tiempos en la gestión de los bienes y servicios a cargo de la organización.

3.3.23 Sistema: desempeño, variable/ capacitación especializada para el trabajo.

Abrir horizontes a la capacitación especializada en las materias competencia de la organización, del conocimiento, de la ciencia y la tecnología, con la finalidad de incidir en el mejor desempeño de las funciones laborales y profesionales; además de orientar sustentablemente las acciones a los objetivos de la organización.

Conclusiones.**Respuestas a las hipótesis planteadas.**

1. ¿La gestión de políticas públicas urbanas y ambientales del Estado de Michoacán, implican procesos de gestión interinstitucional en el contexto de los procesos del desarrollo global?

En el crecimiento urbano, muchos de los cambios significativos del desarrollo global tienen lugar en el espacio territorial, en donde además se generan importantes vínculos entre sociedad y procesos económicos, políticos y ambientales con un impacto global.

Sin embargo, se observa que los gobiernos estatal y municipal no han diseñado una estrategia de desarrollo, debido a la capacidad técnica y financiera que presentan.

2. ¿El marco legal aplicable tiene el alcance de la misión y visión de la organización?

La misión institucional de la (SUMA), se traduce en inducir una política ambiental urbana que fomente el desarrollo sustentable de la sociedad, a través del crecimiento ordenado, la protección, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, en innovación constante para la mitigación y adaptación del cambio climático.

Pero no obstante, problemas de autonomía municipal y de interpretación de la norma en el contexto del marco legal del “Código de Desarrollo Urbano, del Estado de Michoacán), fragmentan la visión de la organización.

3. ¿Problemas de comportamiento humano, estructura, y ambiente pueden afectar la percepción pública y el desempeño de la organización?

En materia de comportamiento el desempeño de la organización se observa demeritado frente a procesos que involucran desarrollo organizacional, valores éticos y formas disciplinarias, en un complicado abordaje de temas para la función pública, como es la responsabilidad administrativa, la transparencia, corrupción, y profesionalización.

Por su cuenta el análisis de la variable estructura, estrechamente vinculada con las dimensiones de estudio, presenta bajos porcentajes de desempeño y de resultados en su gestión. Lo anterior, dados los problemas de organización y coordinación presentes, en donde por un lado, la ausencia de estrategias de planeación, liderazgo y procesos de comunicación, minimizan el cumplimiento de la misión institucional y de resultados.

La variable comportamiento y estructura dan vida al ambiente organizacional, en cuyo caso, la configuración de ambas variables minimizan el desarrollo organizacional frente a estrategias de cambio e innovación para el mejor desempeño institucional.

4. ¿La estructura orgánica permite el cumplimiento de sus objetivos organizacionales?

Existe una lógica incongruente entre atribuciones legales y funciones operativas, con deficiencias en desempeño, planeación estratégica, e inclusión de equipos y tecnologías de trabajo, que prevean, mitiguen o minimicen el alcance de los impactos urbanos.

5. ¿Las variables poder, mando y decisión son factores que inciden positiva o negativamente en el ambiente interno organizacional?

Representan un factor decisivo en el contexto de la función pública, con énfasis fundamentalmente en la variable estructura, cuyos elementos configuran el espacio idóneo de interacción entre el fin y la persona.

En el caso que nos ocupa, la acción de estas variables incide negativamente en los atributos de la estructura, en la organización interna y en el desarrollo de la política estatal al ámbito municipal.

6. ¿Los factores motivacionales y de liderazgo constituyen un ambiente laboral favorable?

El diagnóstico ha revelado que éstas variables presentan impacto negativo, que afectan el ambiente laboral y limitan el alcance de los objetivos institucionales.

7. ¿La capacidad de vinculación y concertación institucional influye positivamente en la administración del desarrollo urbano y planeación del ordenamiento territorial y ecológico?

Estas variables no logran cumplir las expectativas de una visión común en la promoción y operación de la política pública, en donde liderazgo no concilia procesos de participación incluyente, aunado a problemas de orden técnico estructural, de conflictos de interés, de autonomía municipal, de status político y condición geográfica.

8. ¿Los niveles de mando disponen de los perfiles profesionales para ejercer su función pública?

Se corresponden en un 40.4 %, Sin embargo, carecen de las habilidades directivas necesarias en sus cargos, para coordinar, planear, concertar, implementar cambios de estrategia, procesos de mejora, seguimiento y evaluación de resultados.

9. ¿La operatividad de las estructuras de la organización, se sustenta en la planeación de objetivos, metas y resultados?

No hay una integración participativa del servidor público subalterno al subordinado, para establecer objetivos, desarrollar acuerdos, resolver problemas y llevar la continuidad de metas y acciones en los bienes y servicios, como tampoco un presupuesto basado en resultados que permita mejorar la productividad y la competencia. Lo cual nos lleva a pensar que existe un debilitamiento en los atributos poder y toma de decisiones.

10. ¿La regulación de políticas vigentes en materia profesionalización para el desempeño gubernamental, cuentan con los instrumentos técnicos, legales, normativos y financieros garantes de resultados sociales e institucionales?

Subsisten fallas en el contexto de estos sistemas, de buenas prácticas laborales que promuevan el desarrollo organizacional, la capacitación y formación de capacidades.

Pero además se debe entender que el problema no sólo radica a nivel organización sino a nivel gobierno, y que el sistema ineficiente, con tráfico de

influencias y corrupción debe ser objeto de una transformación institucional, en el que además resulta esencial la inclusión de la opinión pública respecto a la evaluación del desempeño del servidor público.

- 11.** ¿Los niveles de comunicación directivo permiten el seguimiento de su gestión, control y evaluación de resultados?

En la administración esta variable es ineficiente, no da lugar a la apertura de ideas, sugerencias y opiniones que solventen errores u omisiones, desarrollar trabajo en equipo, y delegar funciones en el nivel de jefatura de oficina.

- 12.** ¿Resultan satisfactorios los objetivos alcanzados en la gestión?

La percepción indica poca satisfacción en los objetivos logrados en la administración.

El análisis organizacional realizado a la organización pública de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente”, de la Administración Pública Centralizada del Estado de Michoacán, desde el punto de vista práctico en las variables de estudio del comportamiento, estructura y ambiente y organizacional, constituye el instrumento esencial de diagnóstico que nos permite no sólo conocer los procesos de interacción generados, su impacto y la perspectiva de cambio desde el punto de vista de la gestión pública; sino los campos de acción para la propuesta de alternativas de desarrollo organizacional que mejor puedan contribuir, a efecto de trasladar su política pública del ámbito estatal al municipal, bajo un desempeño eficiente, además de concurrente.

Representa un instrumento de alcance en el ámbito de la administración pública estatal, que busca fortalecer las capacidades institucionales para una actuación que mejore los indicadores de desempeño en la organización burócrata y observe resultados en materia de desarrollo y crecimiento económico en el Estado, para el bienestar, frente a diversos cursos de acción con posibilidades de mejora y cambio en la organización.

Desde el contexto de su configuración, los resultados indican que la organización cuenta con capacidades en materia de recursos humanos para asumir su misión institucional. Sin embargo, sus procesos de retiro hacia la jubilación y el ingreso de nuevos colaboradores a la administración, señalan la necesidad de establecer estrategias de acción para el acervo de sus capacidades técnico institucionales.

Si bien el comportamiento organizacional responde a estímulos de reconocimiento emocional y pecuniario por la acción realizada, en términos de fuerza laboral el trabajo es interpretado como un derecho, pero también como un deber, el cual se debe desarrollar con la mayor ética, esmero y diligencia necesarios.

En el análisis, se observa que este proceso que interactúa con otras variables, adolece de sistemas de planificación operativa, de planes de desarrollo organizacional y de la ausencia y aplicación eficaz de un marco regulatorio para ejercer el desempeño público, así como de un sistema para la función pública de carrera, garante de estructuras de alto nivel y de valores que asegure la justa distribución del presupuesto y de resultados institucionales.

Por su cuenta el análisis de la variable estructura, estrechamente vinculada con las dimensiones de estudio, presenta bajos porcentajes de desempeño y de resultados en su gestión. Lo anterior, dados los problemas de organización y coordinación que permean, así como las inconsistencias de orden institucional y poca visión para la aplicación del marco regulador. En donde la ausencia de estrategias de planeación, liderazgo y procesos de comunicación, minimizan el cumplimiento de la misión institucional.

En materia de gestión, la trascendencia de la estructura organizacional destaca fundamentalmente por ejercer la política, el poder, la toma de decisiones y de generar una serie de interacciones encaminadas a producir resultados. Sin embargo, frente a lógicas inconsistentes de orden técnico, legal, administrativo u operativo como las observadas en éste, factores como "innovación organizacional" constituyen un elemento importante para producir un conjunto de reconfiguraciones y de cambios de uno o varios elementos de la organización respecto a sus funciones, estructuras, comportamiento y relaciones con el contexto.

Por lo que representa el espacio idóneo para producir un cambio integral, desde la consolidación de las estructuras que encontramos débiles y obsoletas en la organización, como en el caso de los departamentos de imagen urbana, regularización del suelo, y reservas territoriales, hasta el diseño institucional para la propuesta de iniciativas como la de la creación de una Procuraduría de Desarrollo Urbano y Movilidad, para la defensa de

los intereses urbanísticos del Estado y los derechos ciudadanos, así como la de una Unidad de Estudios y Vinculación Para la Planeación Prospectiva del Urbanismo.

Colaborar para dar soluciones a los problemas del crecimiento urbano, la pobreza, el deterioro ambiental, el agotamiento de los recursos energéticos y los ecosistemas del planeta, nos lleva no sólo al planteamiento de desarrollar políticas y acciones para proteger el ambiente, conservar el patrimonio natural y contrarrestar los efectos adversos, sino a la urgente necesidad de instrumentar instituciones competentes, de alto nivel, eficaces y transparentes de cara a los procesos de transformación global, para la consolidación de las políticas de desarrollo sustentable en todos los niveles de gobierno y dimensiones del desarrollo para el bienestar social.

Lo cual exige que los gobiernos y sus estructuras burócratas, avancen de un estado pasivo a un modelo de gestión que defina una inteligencia crítica y analítica en apego a los modelos de gestión para la gerencia pública, fundamentados en el ejercicio de los derechos ciudadanos para las políticas de transparencia y el acceso a la información.

La implementación de una gestión por resultados en la organización, podrá constituir el marco conceptual, cuya función será la de facilitar a la organización la dirección efectiva e integral de sus procesos de creación de una forma articulada, que bien puede tener efecto en la prospectiva del sistema estatal de planeación urbano, en la instrumentación de documentos normativos para el desarrollo urbano, y la evaluación del desempeño.

Un cambio en la cultura de gestión para la certificación de la calidad e incorporación de la responsabilidad social corporativa, podrá constituir un modelo de gestión en la administración pública centralizada, que asignará un mayor valor, calidad y control interno en la prestación de los bienes y servicios que ofrece, en corresponsabilidad a sus decisiones y procesos susceptibles de impacto urbano y ambiental.

Los problemas de interdependencia para la política pública de la organización y la complejidad contextual que representa, constituyen repercusiones irreversibles en el ámbito de la gestión público municipal; que implican por un lado, pérdida de costos de

oportunidad para el promovente, la organización y demás actores económicos en detrimento de la actividad financiera del Estado, que de acuerdo a datos del INEGI, reporta un crecimiento económico del 0.6.

En segundo, la ausencia de una visión común, que fragmenta los procesos de planeación participativa en el diseño de las políticas urbanas, y en consecuencia un manejo irracional en el aprovechamiento del uso del suelo, de sus recursos naturales y de su patrimonio natural.

En donde resulta imprescindible la coordinación institucional, entendida como una política indispensable para una acción conjunta de gobierno, que a través de medios de concertación formal; genere sinergias que por un lado, den solución a los problemas de urbanización, de procesos de conurbación, metropolización, de dispersión del crecimiento urbano, de los impactos urbanos y ambientales; producto del urbanismo, de los problemas de estrés hídrico, de aguas residuales, residuos sólidos, cambios en el uso del suelo, contaminación atmosférica y cambio climático.

Por el otro, la instrumentación de normativas y reglamentos en el contexto de la administración del ordenamiento territorial, desarrollo urbano y medio ambiente.

Se estima que prácticamente la variable estructura y ambiente organizacional, está relacionada intrínsecamente con el desarrollo organizacional. Sin embargo, se observa que existe una marcada carencia cognitiva, en virtud de que la organización no cuenta con especialistas en gerencia pública, que provean la incorporación de acciones para la planeación estratégica, el mejoramiento del ambiente organizacional y la transformación de su práctica laboral en una cultura sustentada en las capacidades de cambio, para el mejor desempeño.

Que sugiere habilidades de iniciativa, liderazgo, concertación, comunicación, gestión de conflictos, creación de equipos e innovación de tecnologías, dotados de capacidad de análisis político, para actuar de una forma más flexible, menos formal y de una mayor apertura y vinculación con los diversos actores del desarrollo.

La inversión en capital humano para una eficiente asignación de los recursos productivos, son los factores esenciales para aumentar la productividad y la competitividad económica. En este sentido, se deben fortalecer las políticas orientadas a elevar el nivel de capacitación y profesionalización, dado que la dinámica disfuncional que hoy día representan los fenómenos sociales y ambientales en los retos del urbanismo y de la economía, requieren de infraestructuras de talento humano, de sistemas de gestión y de tecnologías para el diseño de las ciudades del futuro.

Las líneas de acción en la propuesta del Plan de Mejora Para la Organización, ponderan la necesidad de impulsar reformas en la administración pública, hacia un cambio institucional, para una actuación de la gestión pública, en donde debe haber una clara comprensión entre los objetivos que persigue el cambio en la institución, el cambio en la organización y el alcance de su política pública.

Finalmente cabe mencionar que, en cuanto objetivo, las acciones del desarrollo urbano sostenible, si bien implican un equilibrio entre las dimensiones ambiental, social, económica y territorial-urbana, en cuyo caso los procesos de participación ciudadana e institucional resultan esencialmente necesarios frente a procesos de centralización y fenómenos de globalización, también resulta inminente la consolidación de instituciones dotadas de capacidades y sinergias que irrumpen los aspectos eminentemente formales y legales del procedimiento tradicional, en los de una gestión eficiente y eficaz para el desarrollo regional. Con una visión común de futuro en los diferentes órganos y niveles de gobierno.

Referencia de siglas.

COEECO.- Consejo Estatal de Ecología, del Estado de Michoacán.

CONEVAL.- Consejo Nacional de Evaluación de Políticas Públicas de Desarrollo Social.

ENCIG.- Encuesta Nacional de Competitividad e Impacto Gubernamental.

FODA.- Diagnostico ilustrativo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Organización.

GREAT PLACE TO WORK.- Autoridad Global de Alta Confianza y Cultura de Alto Rendimiento en el Trabajo.

IMCO.- Instituto Mexicano de Competitividad.

INEGI.- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

ISO.- Organización Internacional de Normalización.

JUP.- Junta de Urbanización y Planeación del Estado de Michoacán.

LEGEPA.- Ley General de Protección al Ambiente.

OIT.- Organización Internacional del Trabajo

PAN.- Partido de Acción Nacional.

PIB.- Producto Interno Bruto.

POA.- Programa Operativo Anual.

PRI.- Partido Revolucionario Institucional.

PROAM.- Procuraduría de Protección al Medio Ambiente, del Estado de Michoacán.

S.U.- Secretaría de Urbanismo, del Estado de Michoacán.

SCOP.- Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, del Estado de Michoacán.

SEDETUM.- Secretaría de Desarrollo Territorial Urbano y Movilidad, del Estado de Michoacán.

SEDUE.- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, del Estado de Michoacán.

SEMACCDET.- Secretaría del Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Territorial, del Estado de Michoacán.

SEMARNAT.- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, del Estado de Michoacán.

SPSS-STATICS.- Programa Estadístico. -Para la base de datos de la investigación.

SUMA.- Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, del Estado de Michoacán.

SUOP.- Secretaría de Urbanismo y Obras Públicas, del Estado de Michoacán.

Anexos.**Instrumentos de investigación social: Anexo 1.**

Secretaría de Urbanismo
y Medio Ambiente.

**Encuesta para diagnóstico de análisis
organizacional.**

Nombre del departamento _____

Grado de escolaridad _____

Sexo _____ Edad _____ Antigüedad en la organización _____

Instrucciones de llenado.

Favor de leer cuidadosamente cada afirmación y marcar con una "X" la opción que describa mejor la realidad actual de la organización.

Variable: Comportamiento organizacional.

Nº	Pregunta	Escala de valor					
		Aceptable	Casi siempre aceptable	Algunas veces aceptable	Muy pocas veces a.	Nunca aceptable	No sé
1	Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la organización de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente (SUMA).						
2	Me agrada el trabajo que realizo en mi departamento.						
3	Mi jefe (a) conoce sobre mi trabajo y me orienta en los problemas que se presentan.						

4	Coopero con los miembros de mi departamento en las actividades que se presenten.						
5	En mi departamento se fomenta el intercambio de ideas, para el mejor desempeño.						
6	Recibo lineamientos de mi jefe (a), para realizar mi trabajo.						
7	Cuando se realizan cambios en los procedimientos de trabajo o normatividad, se nos brinda la información requerida.						
8	Las actividades, acciones o servicios que realiza mi departamento, considero que son eficientes y eficaces.						
9	El salario que me pagan en relación con el trabajo que realizo es el adecuado.						
10	Las responsabilidades asignadas, me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones a la organización.						
11	El trabajo de esta organización, se refleja en el bienestar de la sociedad.						

12	En la organización se toman en cuenta los valores que guían el actuar de la Institución.						
13	Mi área de trabajo es un ejemplo de disciplina.						

Variable: Estructura organizacional.

14	Conozco la estructura orgánica de mi Dependencia y sus funciones.						
15	La visión que tiene mi jefe (a) a cerca de la gestión pública, refleja su compromiso de trabajo y liderazgo.						
16	El perfil profesional de mi jefe (a) se relaciona con las funciones que se realizan en mi departamento.						
17	Mi jefe (a) planea y organiza las actividades del departamento.						
18	La comunicación en mi departamento, me permite cumplir con mi trabajo.						
19	En mi departamento se asignan tareas de manera clara y equitativa a todos los compañeros (as).						

20	Para agilizar la función pública mi jefe (a) procura la vinculación interna y la concertación interinstitucional.						
21	Mi perfil profesional está relacionado al trabajo que desarrollo.						
22	Las actividades que realizo son tarea de mi departamento.						
23	Se emiten lineamientos para trabajar reglas de operación.						
24	El procedimiento administrativo, resulta ágil para el particular o promovente.						
25	En mi departamento, se realizan reuniones de trabajo para evaluación, mejora y seguimiento de acciones.						
26	En mi dirección la normatividad y/o legislación aplicable, responde a las necesidades de la sociedad.						
27	La estructura orgánica de mi dirección, permite el cumplimiento de nuestros objetivos.						
28	Mi departamento cumple el objetivo, para el cual ha sido creado.						
29	En mi dirección se organizan reuniones de trabajo, que me						

	informan avances sobre el trabajo que realizo.						
30	Se logran las metas del Programa Operativo Anual, en el departamento.						
31	Son satisfactorios los resultados de los programas y acciones del departamento.						
32	Mi dirección cumple el objetivo para el cual fue creada.						

Variable: Ambiente organizacional.

33	En mi dirección prevalece una comunicación efectiva, con cada titular de departamento.						
34	Mi jefe (a) delega las diferentes tareas, actividades o acciones entre los compañeros del departamento.						
35	Las tareas, acciones o actividades, se delegan con equidad e igualdad de género						
36	En la organización se promueve y desarrolla el potencial humano del personal.						
37	Mi jefe (a) distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades o competencias.						

38	Conozco todos los Programas a cargo de mi organización.						
39	Tengo conocimiento del impacto social y económico, del trabajo de mi organización.						
40	En mi organización se promueve la profesionalización.						
41	Hay incentivos en la organización, para la mejora continua y la calidad del servicio.						
42	Al personal del departamento, se le permite colaborar en la propuesta de integración del Programa Operativo Anual.						
43	Si tengo plaza de Jefe de Oficina, se me delegan funciones.						
44	Como Jefe de Oficina, se me permite participar en la toma de decisiones.						
45	Mi organización me brinda capacitación especializada, para desarrollar mi trabajo.						
46	Mis superiores han asumido la vinculación y concertación institucional como herramienta de gestión para cumplir su política pública.						

47	En mi departamento se promueven códigos de valor.						
48	En mi departamento se proporciona el servicio requerido por el particular de manera cordial, oportuna y respetuosa.						
49	Mi departamento dispone del equipo y tecnología necesaria, para la operatividad de las acciones y los programas.						
50	En mi área de trabajo, directivo y jefes de departamento se comunican para la toma de decisiones.						
51	La integración del departamento nos permite resolver asuntos de trabajo complejos o controvertidos.						
52	En mi organización se realizan cambios de estrategia, estructura y procedimientos para una mayor consolidación institucional.						
53	Mi organización se preocupa por las condiciones de seguridad (protección civil) del inmueble en donde trabajo.						

54	Ante una emergencia personal, soy apoyado en mi trabajo por otros compañeros.						
55	Participo en los eventos que organiza mi Institución, aun cuando no sean de mi dirección.						
56	En mi organización se reconoce el logro de resultados.						
57	Ante las adversidades se me motiva para brincar obstáculos y salir adelante.						
58	En mi área de trabajo se oyen ruidos de música, hace calor o frío.						
59	Entre mis superiores prevalece un ambiente de cordialidad y entendimiento.						
60	De mi organización se comentan actos de omisión o irregularidad.						

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2.

Secretaría de
Urbanismo y Medio
Ambiente

**Entrevista para diagnóstico de análisis
organizacional.**

Fecha: _____

Nombre de la unidad administrativa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Grado académico: _____

Cargo: _____

Nombre del entrevistador: _____

- 1.- ¿Cómo considera Usted el trabajo de la organización?
- 2.- ¿Qué factores negativos, constituyen una amenaza para el desarrollo de la organización?
- 3.- ¿Qué instrucciones no atiende la organización y por qué?
- 4.- ¿Considera adecuada, la forma en que se fomentan los valores de la organización?
- 5.- ¿En su departamento existen problemas que impidan el cabal cumplimiento de las acciones programáticas, y en qué aspectos?
- 6.- ¿Alguna estrategia le ha permitido corregir esos problemas y seguir adelante?
- 7.- ¿Qué mejoras propone, para el buen funcionamiento del departamento?
- 8.- ¿En cuanto atribución, el departamento cumple con todas las acciones y procedimientos establecidos en el Manual de Organización y de Procedimientos Administrativos?
- 9.- ¿La legislación y normatividad vigente, se alinea a los procedimientos que se manejan en su departamento?

- 10.- ¿Qué mecanismos propone a la organización, para fortalecer el capital intelectual de la plaza del técnico jubilado, con la de nuevo ingreso?
- 11.- ¿Es apropiada la estructura de la organización, para el estudio, análisis e investigación de su política pública?
- 12.- ¿El contexto de los programas a cargo, demandan la implementación de alguna tecnología?
- 13.- Usted, ¿cómo evalúa la calidad de los servicios que se brindan a los usuarios?
- 14.- ¿Qué mecanismos podrían asignar un valor agregado, al trabajo de la organización?
- 15.- ¿Qué aspectos debe trabajar la organización, para hacer de esta organización, una organización competitiva?

NOTA: Este instrumento deberá aplicarse a Jefes de Departamento y Directores.

Cuadros de análisis organizacional.

Cuadro de análisis N° 5. Variable: Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la organización.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	33	57.9	57.9	59.7
Casi aceptable	15	26.3	26.3	86
Algunas veces aceptable	7	12.3	12.3	98.2
Muy pocas veces aceptable.	1	1.8	1.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 6. Variable: Me agrada el trabajo que realizo en mi departamento.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje. válido	Porcentaje acumulado.
Válidos				
Aceptable	39	68.4	68.4	68.4
Casi aceptable	14	24.6	24.6	93
Algunas veces aceptable	3	5.3	5.3	98.2
Muy pocas veces aceptable	1	1.8	1.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 7. Variable: El salario que me pagan por mi trabajo es adecuado.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	7	12.3	12.3	12.3
Aceptable	7	12.3	12.3	24.6
Casi aceptable	15	26.3	26.3	50.9
Algunas veces aceptable	8	14.0	14.0	64.9
Muy pocas veces aceptable	10	17.5	17.5	82.4
No sé	1	1.8	1.8	84.2
Nunca aceptable	9	15.8	15.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 8. Variable: Las actividades, acciones o servicios que se realizan en mi departamento son eficientes y eficaces.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Aceptable	13	22.8	22.8	22.8
Casi aceptable	25	43.9	43.9	66.7
Algunas veces aceptable	15	26.3	26.3	93.0
Muy pocas veces aceptable	4	7.0	7.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 9. Variable: La estructura orgánica de mi dirección permite cumplir sus objetivos.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos	2	3.5	3.5	3.5
Aceptable	11	19.3	19.3	22.8
Casi aceptable	17	29.8	29.8	52.6
Algunas veces aceptable	17	29.8	29.8	92.9
Muy pocas veces aceptable	6	10.5	10.5	63.1
Nunca aceptable	1	5.3	5.3	98.2
No sé	3	1.8	1.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 10. Variable: La legislación es congruente con la misión institucional.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos 0	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	6	10.5	10.5	12.3
Casi aceptable	20	35.1	35.1	47.4
Algunas veces aceptable	17	29.8	29.8	77.2
Muy pocas veces aceptable	10	17.5	17.5	94.7
No sé	2	3.5	3.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 11. Variable: La visión que tiene mi jefe (a) respecto a la función pública de la SUMA, refleja su compromiso de trabajo y liderazgo.

Afirmaciones	Frecuencia	porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aceptable	14	24.6	24.6	24.6
Casi aceptable	16	28.1	28.1	52.6
Algunas veces aceptable	13	22.8	22.8	75.4
Muy pocas veces aceptable	9	15.8	15.8	91.2
Nunca aceptable	2	3.5	3.5	94.7
No sé	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 12. Variable: La comunicación en mi departamento me permite cumplir con mi trabajo.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Válidos 0	2	3.5	3.5	3.5
Aceptable	10	17.5	17.5	21
Casi aceptable	26	45.6	45.6	66.6
Algunas veces aceptable	11	19.3	19.3	85.9
Muy pocas veces aceptable	8	14.0	14.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 13. Variable: En mi departamento se organizan reuniones de trabajo, para evaluar y mejorar el seguimiento de las acciones de trabajo.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	6	5.3	5.3	7.1
Casi aceptable	5	8.8	8.8	15.9
Algunas veces aceptable	18	31.6	31.6	47.5
Muy pocas veces aceptable	10	17.5	17.5	65.0
Nunca aceptable	19	33.3	33.3	98.3
No sé	1	1.8	1.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 14. Variable: El procedimiento empleado resulta ágil para el particular o promovente.

Afirmaciones	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Aceptable	7	12.3	12.3	12.3
Casi aceptable	20	35.1	35.1	47.4
Algunas veces aceptable	18	31.6	31.6	79.0
Muy pocas veces aceptable	9	15.8	16.0	95.0
Nunca aceptable	2	3.5	3.0	98.0
No sé	1	1.8	2.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 15. Variable: Son satisfactorios los resultados obtenidos en los programas y acciones del departamento.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado
Aceptable	9	15.8	15.8	15.8
Casi aceptable	23	40.4	40.4	56.1
Algunas veces aceptable	11	19.3	19.3	75.5
Muy pocas veces aceptable	12	21.1	21.1	96.6
No sé	2	3.5	3.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 16. Variable: Mis superiores han asumido la vinculación y la concertación interinstitucional, como una herramienta de gestión en el cumplimiento de su política.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Aceptable	3	5.3	5.3	5.3
Casi aceptable	13	22.8	22.8	28.1
Algunas veces aceptable	17	29.8	29.8	57.9
Muy pocas veces aceptable	9	15.8	15.8	73.7
Nunca aceptable	7	12.3	12.3	86
No sé	8	14.0	14.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 17. Variable: En mi organización se reconoce el logro de resultados obtenidos por el trabajo.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Aceptable	1	1.8	1.8	1.8
Casi aceptable	6	10.5	10.5	12.3
Algunas veces aceptable	22	38.6	38.6	50.9
Muy pocas veces aceptable	15	26.3	26.3	72.2
Nunca aceptable	11	19.3	19.3	96.5
No sé	2	3.5	3.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 18. Variable: De mi organización se comentan actos de omisión o irregularidad.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos 0	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	3	5.3	5.3	7.1
Casi aceptable	5	8.8	8.8	15.9
Algunas veces aceptable	20	35.1	35.1	50.9
Muy pocas veces aceptable	12	21	21	71.9
Nunca aceptable	9	15.8	15.8	87.7
No sé	7	12.3	12.3	100.0
Total	57	100.0	100	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 19. Variable: Mi departamento dispone del equipo y tecnología necesarios para la operatividad de las acciones y los programas.

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Aceptable	4	7.0	7.0	7.0
Casi aceptable	17	29.8	29.8	36.8
Algunas veces aceptable	21	36.8	36.8	73.6
Muy pocas veces aceptable	11	19.3	19.3	93
Nunca aceptable	4	7.0	7.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 20. Variable: En mi dirección prevalece una comunicación efectiva del director con los titulares de cada departamento.

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3.5	3.5	3.5
Aceptable	12	21.1	21.1	24.6
Casi aceptable	8	14.0	14.0	38.6
Algunas veces aceptable	20	35.1	35.1	73.7
Muy pocas veces aceptable	10	17.5	17.5	91.2
Nunca aceptable	5	8.8	8.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 21. Variable: Las tareas, acciones o actividades se asignan con equidad de género.

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos	3	5.3	5.3	5.3
Aceptable	12	21.1	21.1	26.3
Casi aceptable	14	24.6	24.6	50.9
Algunas veces aceptable	17	29.8	29.8	80.7
Nunca aceptable	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 22. Variable: En mi organización se promueve y desarrolla el potencial humano del personal colaborador.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3.5	3.5	3.5
Aceptable	8	14.0	14.0	17.5
Casi aceptable	10	17.5	17.5	35.0
Algunas veces aceptable	21	36.8	36.8	71.8
Muy pocas veces aceptable	13	22.8	22.8	94.6
Nunca aceptable	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 23: Conozco todos los programas a cargo de la organización.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	5	8.8	8.8	10.6
Casi aceptable	12	21.0	21.0	31.6
Algunas veces aceptable	21	36.8	36.8	68.4
Muy pocas veces aceptable	12	21	21	89.4
No sé	1	1.8	1.8	91.2
Nunca aceptable	5	8.8	8.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 24. Variable: Tengo conocimiento del impacto social y económico del trabajo de mi organización.

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	11	19.3	19.3	21.1
Casi aceptable	15	26.3	26.3	47.9
Algunas veces aceptable	17	29.8	29.8	77.2
Muy pocas veces aceptable	9	15.8	15.8	93.0
Nunca aceptable	4	7.0	7.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 25. Variable: En mi organización se promueve la profesionalización.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	6	10.5	10.5	12.3
Casi aceptable	6	10.5	10.5	22.8
Algunas veces aceptable	24	42.1	42.1	65.0
Muy pocas veces aceptable	10	17.5	17.5	82.5
Nunca aceptable	8	14.0	14.0	96.5
No sé	2	3.5	3.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 26: Hay incentivos en la organización para la mejora continua y la calidad del servicio.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos. 0	3	5.3	5.3	5.3
Aceptable	2	3.5	3.5	8.8
Casi aceptable	5	8.8	8.8	17.6
Algunas veces aceptable	7	12.3	12.3	29.9
Muy pocas veces aceptable	15	26.3	26.3	56.2
Nunca aceptable	22	38.6	38.6	94.8
No sé	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 27. Variable: Al personal del departamento se le permite colaborar en la propuesta de integración del programa operativo anual (POA).

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Válidos 0	2	3.5	3.5	3.5
Casi aceptable	7	12.3	12.3	15.8
Algunas veces aceptable	11	19.3	19.3	35.1
Muy pocas veces aceptable	8	14.0	14.0	49.1
Nunca aceptable	25	43.9	43.9	93.0
No sé	4	7.0	7.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 28. Variable: Si tengo nombramiento de jefe de oficina, se me delegan funciones de trabajo en torno a la coordinación organizacional.

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos	9	15.8	15.8	15.8
Aceptable	3	5.3	5.3	21.1
Casi aceptable	2	3.5	3.5	24.6
Algunas veces aceptable	7	12.3	12.3	36.9
Muy pocas veces aceptable	7	12.3	12.3	49.2
Nunca aceptable	11	19.3	19.3	68.5
No sé	18	31.6	31.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 29. Variable: Si tengo plaza de jefe de oficina, se me permite participar en la toma de decisiones.

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válido 0	9	15.8	15.8	15.8
Aceptable	1	1.8	1.8	17.6
Casi aceptable	1	1.8	1.8	19.4
Algunas veces aceptable	9	15.8	15.8	35.2
Muy pocas veces aceptable	4	7.0	7.0	42.2
Nunca aceptable	15	26.3	26.3	68.5
No sé	18	31.6	31.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Cuadro de análisis N° 30. Variable: Mi organización me brinda la capacitación especializada para desarrollar mi trabajo.

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
Válidos 0	1	1.8	1.8	1.8
Aceptable	6	10.5	10.5	12.3
Casi aceptable	8	14.0	14.0	26.3
Algunas veces aceptable	15	26.3	26.3	52.6
Muy pocas veces aceptable	19	33.3	33.3	85.9
Nunca aceptable	8	14.0	14.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso estadístico

Bibliografía.

- Aguilar, V, L, F, (1992), *La Hechura de las Políticas Públicas*, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Amorós, E, (2007). *Comportamiento Organizacional*. Biblioteca Virtual Eumed. Texto Completo en [http:// www.eumed.net/libros/2007a/231/](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/).
- Arellano, D. y Cabrero, E, (2005), Revista *La Nueva Gestión Pública y su Teoría de la Organización: ¿son argumentos antiliberales? justicia y equidad en el debate organizacional público*, Volumen 14, Número 3, Segundo Semestre de 2005, p.p 599-618.
- Arellano, D, (2003), *Profesionalización de la Función Pública, en el Marco de la Nueva Gestión Pública. Trabajo presentado en la IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma de Estado*, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP, Santo Domingo, República Dominicana. Tomado de <https://www.oscarozslak.org.ar/imagenes/articulos-español/profdelafunpub>.
- Arellano, G, D. Lepore, W. Guajardo, M. (2011), *Realidad, Datos y Espacio: Sistemas de Evaluación del Desempeño*, Revista Internacional de Estadística y Geografía, Edición Volumen 2; N° 2, Mayo-Agosto 2011. Tomado de www.inegi.org.mx/rde_03doctos/rde_03_opt.pdf.
- Argandoña, A. e Isea, R, (2011). *Iso 26000*, Cuaderno Número 11, *Una Guía Para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Business School, Universidad de Navarra. Tomado de www.jose.edu/es/files/catedralacasa-vol1final_tomos_72287. Pdf.
- Armijo, M, (2011), *Planificación Estratégica e Indicadores del Desempeño en el Sector Público*, Cepal, Serie Manuales, N° 69, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.
- Ascencio, S, R, R, (2011). *Comportamiento Organizacional*. Dirección General de Educación Superior, Instituto Tecnológico de Reynosa.
- Barber, K, C. M, (2009). Artículo *¿Sostenibilidad o Sustentabilidad?*, 24 de Mayo de 2009, Universidad Anáhuac, México. Tomado de: <https://expansión.mx/actualidad/2009/05/22/sostenibilidad-o-sustentabilidad>.
- Barzelay, M, (1998). *Atravesando la Burocracia, Una Nueva Perspectiva de la Administración*

Pública, Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública A.C. Fondo de Cultura Económica, México.

Buendía, Sierra J, A, (2009). *Análisis Organizacional de las Empresas Constructoras Destacadas al Eje Cafetero*, (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Colombia.

Cabrero, M. E, (1998), *La Gestión Pública Su Situación Actual, Estudio Introductorio de Enrique Cabrero Mendoza, Coordinador Barry Bozeman*, 1ª Edición en Español, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Fondo de Cultura Económica México.

Carabello, Payares A. M, (2013). *Evaluación de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOO Caribe*, Universidad San Buenaventura: Editorial Fundación Universitaria, Andalucía, Inca, Garcilazo Para Eumed.Net.

Chiavenato I, (2009), *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*, Segunda Edición, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. Tomado de [www.academia.edu>comportamiento](http://www.academia.edu/comportamiento).

Chiavenato, I, (2009), *Gestión del Talento Humano*, Traducido al Español por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, y la Universidad Nacional Autónoma de México. Editorial Mc. Graw-Hill/Interamericana, Editores S.A de C.V.

Condiciones Generales del Trabajo. (2016-2017), Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo de Michoacán. Talleres de Gobierno del Estado.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, texto vigente reformado, (1918). Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo. Tomado de [http //: www.leyes.michoacan.gob.mx/destino/0478/ue.pdf](http://www.leyes.michoacan.gob.mx/destino/0478/ue.pdf)

Cortés, Sánchez, J. A, (2008). *La Importancia del Desarrollo Organizacional en Una Institución Pública de Educación Superior*, (Tesis de Grado) Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca.

Decreto de Reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, Tomo CLXVII, N° 62, del 30 de Junio de 2017, Periódico Oficial del Estado.

Responsable de la Publicación, Secretaría de Gobierno. Tomado de <https://congresomich.gob.mx>

Decreto Legislativo Número 29, del 7 de Noviembre de 2008, que contiene la Ley de Transparencia, y Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán de Ocampo. Tomado de www.celem.gob.mx

Decreto Legislativo Número 354, de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán de Ocampo y sus Municipios. Congreso de Michoacán de Ocampo. Tomado de www.celem.gob.mx.

Decreto Legislativo Número 367, de fecha 18 de Julio, de 2017, que promulga la Ley del Sistema Anticorrupción. Tomado de www.celem.gob.mx

Decreto Legislativo Número 368, de fecha 18 de Julio de 2017, de la Ley de Responsabilidades Administrativas Para el Estado de Michoacán de Ocampo. Tomado de www.celem.gob.mx

Decreto Legislativo, Tomo CLXVI, N° 32 Ter, del 31 de Diciembre de 2016, del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, Para el Ejercicio Fiscal del Año 2017, Decreto Legislativo, Tomo CLXVI, N° 32 Ter, del 31 de Diciembre de 2016. Periódico Oficial del Estado de Michoacán, Responsable de la Publicación, Secretaría de Gobierno. Tomado de <https://transparencia.congresomich.gob.mx/media/documentos/gacetas/>.

Dictamen con Proyecto de Decreto Legislativo, Segunda Época, Tomo II 079 S, del 28 de Junio de 2017, Gaceta Parlamentaria del H. Congreso del Estado de Michoacán, Departamento de Asuntos Editoriales Tomado de <https://congresomich.gob.mx>.

Dictamen con Proyecto de Decreto que Expide la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, Segunda Época, Tomo IV, 168, E, del 13 de Septiembre de 2015, Gaceta Parlamentaria del H. Congreso del Estado de Michoacán, Departamento de Asuntos Editoriales. Tomado de <https://congresomich.gob.mx>.

Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2015. Tomado de www.beta.inegi.org.mx.

Escobar, D, J. L, (2007), Revista Digital Universitaria, *El Desarrollo Sustentable en México (1980-2007)*, 10 de Marzo 2007, Volumen 9, Número 3, Coordinación de Publicaciones.

Digitales. DGSCA-UNAM, México. Tomado de <http://www.revista.unam.mx/vol.9/num3/art14/int14.htm>.

Galindo, C, M, (2000), *Teoría de la Administración Pública*. Primera Edición, Editorial Porrúa, México.

García, D, D, (1997), *Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina*, Flacso-Oficina de Publicaciones del CBC, UBA-Universidad Católica de Córdoba.

García, S, M, (2009), *Clima Organizacional y su Diagnóstico, Una aproximación Conceptual*, Cuadernos de Administración ISSN 0120-4645, Número 42 Universidad del Valle Cali, Colombia. Julio- diciembre 2009, p.p 43-61. Tomado del Sistema de Información Científica, Red de Revistas Científicas, de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.

Great Place To Work, extraído de <http://www.greatplacework.com.ar/index.php>

Hall, H, R, (1983). *Organizaciones, Estructura y Proceso*. Editorial Prentice/Hall International. Universal de Nueva York.

Harmon, M, M. y Mayer, T, R, (1999). *Teoría de la Organización Para la Administración Pública*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

Herrera, T, H. A, y Colín, M, R, (2014), *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, Volumen III, Número 1*, enero-junio de 2014. P.p 121-146, Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno, “Facultad de Economía Vasco de Quiroga”, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31112987002>.

Ibarra, C, E, (1992). *Revista Gestión y Política Pública*, Volumen 1, Número 1, Julio-Dic.

Instituto Nacional de Administración Pública. (1997). *La Innovación y el Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Dirección de Estudios e Investigación.

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Diario Oficial de la Federación,

del 27 de Enero de 2017. Tomado de www.diputados.gob.mx.

Ley Federal del Trabajo, texto vigente. Diario Oficial de la Federación, del 12 de Junio de 2015.

Lirón, Ruíz, Y, (2010). *Dinámica de Grupos, la Integración de un Grupo: Entorno, Afinidad, Intereses y Valores Sociales. Estructuración del Grupo: Tipos, Relaciones Interpersonales y Dinámica Interna, Distribución de Funciones en Grupo: Roles, Tipos de Liderazgo, Resolución de Conflictos Grupales, Técnicas de Trabajo con Grupos: Observación y Registro de la Dinámica*, en *Contribuciones a la Ciencias Sociales*. Texto Completo en [http:// www.eumed.net/rev/cccss/08/ylr.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/08/ylr.htm).

Lucas, M, A, (1992). *Sociología de la Empresa*. Ibérico Europea de Ediciones S.A. La Empresa Moderna.

Macías, C, H. y et. al (2006). *Los Estudios de la sustentabilidad*. Ciencias 81, Enero-Marzo, 20-31, México. Tomado de <http://www.revistaciencias.unam.mx/pt/54-revistas/revista-ciencias-81/353-los estudios de sustentabilidad.html>.

Manual de Organización, de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán de Ocampo.

Manual de Procedimientos Administrativos de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente, del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, 2012-2015.

Manzo, Pinto, J. F, (Octubre-Noviembre-Diciembre del 2002). *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista. Universidad EAFIT. Colombia.

Méndez, J, L, (1999). *La Política de la Burocracia*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C, Fondo de Cultura Económica. México.

Merino, M, (2013), *Políticas Públicas*, Editorial Natalia Cervantes Larios, Primera Edición, México.

Muñoz, H, O, (2018). *Modelo mexicano de Arbitraje Médico*, Comisión Nacional de Arbitraje Médico, Secretaría de Salud, México. Tomado de <https://www.gob.mx/conamed/documentos/modelo-de-arbitraje-medico-30744?idioma=es>

North, D, (1990), *Trad. Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. FCE 1993. Universidad de Cambridge, Press, 1990. Tomado de www.cepal.org> ilps> paginas>north.

- Nuñez, E, H, (2002), *La Teoría de la Organización en la Crítica a lo Racional en el Proceso de Toma de Decisiones*, Artículo tomado de http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9.222.2798ocq.pdf
- Organización Internacional de Estandarización (ISO), Revista ISO Focus+ (2010). *Descubriendo ISO 26000*. Tomado de www.iso.org.
- Organización Internacional del Trabajo, Organización de las Naciones Unidas, extraído de <http://www.ilo.org/global/topics/wages/lang-es/index.htm>
- Oriol, P, J, (2007), *Revisión Crítica de los Aportes del Institucionalismo a la Teoría y a la Práctica del Desarrollo*, Revista de Economía Institucional, Volumen 9, N° 16, Primer Semestre. p.p 121-148. Tomado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41991606>
- Pérez, G, H. N, (2003), VIII Congreso Internacional del CLAD, Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá, 28-31 Octubre, 2003. Tomado de <http://unpan.1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047415>.
- Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, (Tomo CLII, Número 82-2011). *Manual de Organización de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente*, Secretaría de Gobierno.
- Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, Código de Desarrollo Urbano del Estado de Michoacán de Ocampo, vigente, (Tomo CLXII, N° 16, Decimo Segunda Sección).
- Ponce, T, H, (Enero-Junio 2007). *La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*, Escuela Superior de Comercio y Administración.
- Prats I, C, J, (2005). *De la Burocracia al Management, Del Management a la Gobernanza*. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya-Instituto de Administración Pública de Madrid, Primera Edición.
- Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán de Ocampo*. (2002). Gobierno del Estado.
- REMINEO, (Red de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C), (2015), *El Análisis Organizacional en México y América Latina: Retos y Perspectivas a 20 Años de Estudio*.

Volumen 1, México, D.F

- Ríos, M, (24 de Junio de 2017), Cambio de Michoacán, Sólo 8 Mil Empresas Mexicanas Están Certificadas: Global Estándar. Recuperado de www.cambiodemichoacan.com.mx
- Robledo, L, E. A, (2011) *Desarrollo Sustentable y Cambio Institucional en la Planificación Urbana: El Caso del Área Metropolitana de Monterrey*, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México, Revista Espacios Públicos, Volumen 14, Número 30, Enero-Abril, 2011, P.P 176-191. Tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67618934012>
- Rojas, O, C. (2004), *El desarrollo sustentable: Un nuevo paradigma para la administración pública*, Senado de la Republica, LIX, Legislatura, México. Tomado de <http://inap.mx/portal/imagenes/pdf/book/14936.pdf>.
- Romo, M, M. R, Gómez, M, R y González, M, E. Y, (2017) Revista Ciencia Nicolaita N° 70, *Análisis Comparativo de los Ingresos y Gasto Total de los 113 Municipios del Estado de Michoacán, con respecto al municipio de Morelia (2004-2015)*, “Facultad de Economía Vasco de Quiroga”, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.
- Ruíz, A, L, (2005) *La Nueva Gerencia Pública: Flamante Mito de Un Viejo Paradigma*, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601714>.
- Vargas, E, J. G, (2005), Revista Digital Universitaria, *Análisis de Fundamentos de la Teoría Institucional*, Volumen 6, Número 8. Tomado de <https://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/int84.htm>.
- Villalobos, M, G. Pedraza, F, R, (2009), *Perspectiva de la Teoría del Capital Humano Acerca de la Relación Entre Educación y Desarrollo Económico*, Revista Interinstitucional de Investigación Educativa, Volumen 10, N° 20, Julio-Diciembre, 2009, P.P 273-306, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. Tomado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=31112987002>.
- X. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, (2008). San Salvador, El Salvador, Carta *Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública*, (2008). Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de

Gobierno. San Salvador, El Salvador. Tomado de www.clad.org>cartagobelec.