

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

*DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

*ÁREA DE ADMINISTRACIÓN*

TESINA

***“ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL  
MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN”***

QUE PRESENTA LA ALUMNA

***MA. DEL CARMEN PANTOJA CAMPA***  
92327372

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO

***EN LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN***

ASESOR

***MTRO. JUAN MENDOZA PÉREZ***

JULIO DE 2000

Vo Bo.  
05-07-01.  
Prof. Juan Mendoza P.

## *Dedicatoria*

A mis padres por su apoyo comprensión y afecto.

A mis hermanos: Victoria, Angelica, Rosario, Manuel,  
Laura y Luisa.

A mi abuelo Avelino y a los que ya no están con nosotros: Francisca,  
Adelita y Jorge, a todos ellos debo gran parte de lo que sé y soy.

Al grupo de mujeres solidarias,  
que han estado conmigo en las buenas y en las malas  
Carmen Gallegos Argüello, Adriana Conde Domínguez  
y Edith Arenas Ríos.

A Angeles Beltrán Farfán por la paciencia y ayuda brindada en este y otros  
trabajos.

---

## *Agradecimientos*

A mi asesor Mtro. Juan Mendoza por sus enseñanzas y tiempo.

A el Sr. Gonzalo Torres Flores por el apoyo e información brindada a lo largo de la investigación.

A todos aquell@s que contestaron a mis preguntas y cuestionarios.

---

## ÍNDICE

### CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

Introducción.....	1
1.1 Antecedentes históricos del municipio de Chimalhuacán.....	4
1.2 El municipio como entidad jurídica.....	15
1.3 Artículo 115 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.....	19
1.3 Constitución del Estado Libre y Soberano de México.....	29
1.4 Ley orgánica municipal.....	32
1.5.1 El Bando Municipal de Chimalhuacán.....	37
1.5.2 Organigrama de la administración municipal.....	39

### CAPITULO II EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 Selección de personal.....	48
2.2 Fuentes de reclutamiento.....	51
2.3 Contratación.....	54
2.4 Inducción.....	56
2.5 Capacitación y desarrollo.....	58
2.5.1 El servicio Civil de Carrera.....	60
2.5.2 Reglamento de capacitación y desarrollo de los servidores públicos del poder ejecutivo del estado.....	64
2.6 Medición del desempeño.....	70
2.7 El problema de los recursos humanos en el municipio de Chimalhuacán.....	73
2.8 El Reglamento de Escalafón.....	79
2.8.1 El sistema escalafonario.....	80
2.8.2 La Comisión Mixta de Escalafón.....	82
2.8.3 Del escalafón.....	83

**CAPITULO III**  
**PROPUESTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS**  
**RECURSOS HUMANOS EN EL MUNICIPIO DE Chimalhuacán**

3.1 Presentación de un manual para la selección y manejo de personal.....	91
3.2 Elaboración de perfiles de puesto para algunas áreas de trabajo.....	99
3.3 Propuestas para la profesionalización del servidor público.....	105
CONCLUSIONES.....	110
ANEXO.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	123

---

## INTRODUCCIÓN

El principal problema de los recursos humanos municipales es la falta de preparación de los mismos, esto se debe a que no existe un sistema de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. La falta de estos se debe a que los puestos se otorgan por recomendación o participación política, es decir, son una especie de motivación para los activistas del partido.

Por lo tanto no hay perfiles de puesto ni existe el proceso de inducción lo que provoca un caos en lo que el trabajador descubre en que consisten las labores para las que ha sido contratado.

Al comparar al municipio de Chimalhuacán con cualquiera de los que le rodea se puede notar una gran brecha en cuanto a servicios públicos como: vigilancia, pavimentación, drenaje, transporte, etc. A simple vista resulta un municipio inminentemente pobre, pero tal vez no sea tan pobre y el problema resida en la aplicación de sus recursos y en lo ineficiente que suele ser su personal administrativo.

Por todo lo anterior el presente trabajo busca contribuir a las investigaciones de los recursos humanos en la administración municipal, para ello se realizaron visitas, entrevistas y encuestas entre el personal municipal, con la intención de conocer como se administran los recursos humanos en el municipio de Chimalhuacán, Estado de México.

La intención es exponer la importancia de impartir una capacitación integral, a los servidores públicos para mejorar la administración, aplicación y control de los recursos públicos.

Otro propósito es contrastar la preparación profesional del servidor público municipal con el puesto que desempeña, para enmarcar y valorar la problemática que existe en lo que se refiere al perfil de puestos. Al mismo tiempo se pretende sugerir perfiles específicos para evitar que se contraten empleados basándose en criterios nepotistas y clientelares.

Al mismo tiempo este trabajo procura explicar la importancia de la motivación para que el servidor desarrolle mejor su trabajo, al mismo tiempo plantear la necesidad de poner a funcionar un sistema de meritos y reconocimientos, para que este sea uno de los criterios para realizar ascensos y promociones.

Con lo anterior se intenta demostrar la importancia de la profesionalización de los cuadros municipales con el establecimiento de un sistema de capacitación coordinado por el Estado, utilizando el reglamento existente.

Todo lo que se ha mencionado surge a partir de una necesidad tangible, ya que la falta de un perfil de puesto, la carencia de un sistema de reclutamiento sistematizado sumado a la inexistencia de un servicio civil de carrera, a nivel municipal, generan en el ayuntamiento de Chimalhuacán; que los puestos sean ocupados por personal recomendado que no tiene la capacidad e interés para desarrollar su trabajo, lo anterior conduce a que la atención al público y el trabajo administrativo se tomen deficientes.

---

La presente investigación se llevo a cabo durante la administración municipal que comprende el periodo 1997-2000, abarcando principalmente el último año de esta.

En el capítulo I, se toca la base histórica del municipio desde su origen hasta nuestros días, en esta parte se resalta la transformación en la forma de vida del municipio, como le ha afectado su alta tasa de crecimiento e incluso podemos hablar de dos chimalhuacanes; el de los nativos y el de los colonos ya que son visiones completamente diferentes. Para el nativo es un pueblo que sin ser bello tiene su encanto y para el colono es un sitio que no es nada atractivo pero es el lugar donde pudo comprar un terreno o vivienda a bajo costo sin alejarse mucho de la ciudad de México.

En esta misma sección se menciona el marco histórico que regula el funcionamiento del municipio, haciendo un recorrido de lo general a lo particular desde la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución del Estado de México para abundar en la Ley Orgánica Municipal. Este capítulo es importante ya que nos muestra las bases de ese “microsistema” de gobierno que es el cimiento de la organización del país, si no funcionan bien los municipios como se espera que funcione una nación que es la suma de un todo municipal.

El recurso humano es lo que le da vida y color a la administración, el municipio es entonces la suma de todos los esfuerzos, aciertos y desaciertos de la gente que ahí labora.

Se puede pensar “si los recursos humanos no funcionan a nivel municipal la culpa es de el que los maneja”, pero al llegar a el, se descubre que el nivel de discrecionalidad con que cuenta es mínimo, el y muchos funcionarios son meras figuras decorativas dentro de esta administración y cuando intentan ir más haya, hacer algo para mejorar los resultados en su trabajo se ven atados de manos.

Este trabajo no tiene por lo tanto la misión de buscar culpables de la ineficiencia, lo que si ira dejando entrever es que cada miembro de la administración municipal es solo un eslabón de una gran cadena que a través de los años se ha visto desvirtuada en su labor principal. Es muy común oír el vocablo “ando tras un hueso”, haciendo referencia a un puesto público, bajo el supuesto que ese trabajo más que trabajo se puede convertir en una pequeña mina de oro ya sea por el sueldo o por la facilidad de realizar tramites pidiendo al usuario cierta cantidad de dinero para beneficio personal del servidor.

Para llegar más a fondo en el manejo de recursos humanos el presente trabajo busca resaltar la importancia de el proceso de RH, en sus diferentes fases, sobre todo en los siguientes puntos, desarrollados en el capítulo II.

Las formas de reclutamiento  
Selección del personal  
Nombramiento y contratación  
Inducción al puesto  
Servicio civil de carrera  
Mecanismos de evaluación

A lo largo del trabajo se vera la importancia de cada uno de estos procesos ya que de nada serviría contratar a un excelente profesionista, si su perfil no es el indicado, no se le explica en que consiste su trabajo o en el último de los casos no tiene entusiasmo e interés al realizarlo, porque no se identifica con la misión de la organización.

Este trabajo por lo tanto tiene la finalidad de indagar sobre los recursos humanos con los que cuenta el municipio de Chimalhuacán para descubrir cómo se manejan, de qué forma accede el personal a estos puestos, si tienen o no el perfil para ocupar determinado puesto, etc.

Otra de las intenciones es descubrir cuanto afecta a la administración el cambio de personal que se lleva a cabo cada tres años. Lógicamente hablamos de un cambio radical en la administración municipal, independientemente de que cambie o no el partido que la gobernará, un gran número de personas que laboran en el Ayuntamiento serán retiradas de su cargo.

Estamos hablando de que en el municipio el empleado se desecha cada 3 años, si no es que más a menudo, este proceso a su vez no permite una profesionalización de los cuadros administrativos que repercute negativamente en el desarrollo de sus funciones, este caos administrativo se ve reflejado en los servicios que proporciona el municipio, desde la atención al público hasta el manejo de los recursos materiales.

De esta forma cada tres años el Presidente municipal, elige un nuevo grupo de servidores públicos que regularmente carecen de orientación e instrucción relacionada con los procedimientos, además la administración que se va, generalmente, no deja un antecedente: manuales, informes, reglamentos o algo que indique como se maneja y organiza esta administración, en casos muy extremos los servidores no conocen la Ley Orgánica Municipal o bien se conoce pero no se respetan sus lineamientos.

Todo lo anterior genera un sin número de tropiezos que conllevan a un desorden administrativo y técnico de la organización.

En el capítulo III, se considero necesario desarrollar un manual para contratación que contiene el perfil de puesto ( habilidades psicotécnicas y preparación), una descripción del puesto (que contenga las responsabilidades del servidor publico.) La intención es generar un sistema de admisión eficiente.



# I MARCO REFERENCIAL

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN

Chimalhuacán es la una de las cabeceras municipales que conforman el estado de México, se ubica a 2,230 m de altitud, al este de la ciudad de México su clima es templado y “sus principales actividades eran la agricultura, cultivo de maíz y la ganadería con la crianza de ganado vacuno”.<sup>1</sup>

Este municipio es uno de los 122 que integran el Estado de México, se localiza a 20 kilómetros de la ciudad de México y a 122 de la ciudad de Toluca. Colinda al oriente con el municipio de Chicoloapan, al poniente con ciudad Nezahualcoyotl y al sur con el municipio de la Paz.

Esta región se encuentra a las orillas de lo que fue el lago de Texcoco y a los pies de la orilla poniente de la Sierra Madre Oriental. Los límites norte y sur están demarcados por la Sierra de Patlachique y por la línea de cerros altos.

El desarrollo urbano de la entidad muestra su principal característica en la desigual distribución de los asentamientos humanos.

El municipio de Chimalhuacán de ninguna manera se puede considerar un municipio joven ya que “en los anales de Cuatitlán citan entre el reino de los acolhuas a Chimalhuacán, es importante remarcar que también existió otro pueblo con el mismo nombre, pero se ubicaba a la orilla del lago de Chalco”.<sup>2</sup>

Entre los recursos naturales de la región se encontraban poblaciones de confieras en los cerros cercanos, a pesar del suelo salitroso se practicaba la agricultura en las lomas contiguas durante la época de lluvias ya que “sus precipitaciones llegaban a los 700 y 800 mm.”<sup>3</sup>

Los recursos lacustres también propiciaron el asentamiento de grupos humanos, entre los principales se encuentra la gran variedad de aves que vivían permanentemente en el lugar o eran de origen migratorio, peces, plantas acuáticas y larvas de insectos.

También se explotaban recursos como la piedra caliza, artículo que aunque no se considera de primera necesidad permitió la terminación de sus casas o templos, la manufactura de metates o puntas de proyectil, navajas de obsidiana o de raspadores de arcilla. La arcilla también se utilizaba para la elaboración de cerámica, por ejemplo fue muy útil en la elaboración de vasijas. La madera se usó como material de construcción y los vegetales para la elaboración de petates, cestas, entre otros objetos.

<sup>1</sup> Enciclopedia Microsoft Encarta 2000, 1993-1999 Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos.

<sup>2</sup> [www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html](http://www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html), p. 1 de 10.

<sup>3</sup> García Raúl, Chimalhuacán el rescate de una historia, H. Ayuntamiento-INAH-CNCA 1997, p.19

Actualmente hay sitios que conservan su fama en lo que se refiere al trabajo en piedra como San. Lorenzo pero es más fama que realidad puesto que son contados los artesanos que se dedican a esta labor, algunos se han mudado a “La Loma” sobre la carretera México-Texcoco porque tienen mayor posibilidad de ofertar y vender sus productos que son generalmente fuentes y esculturas religiosas.

Los antecedentes históricos mencionan la fundación de Chimalhuacán al siglo XVI por tres caciques hermanos; Huaxomatl, Chalchiutlatonac y Tlalcantecuhtli, ellos son los que “le dieron nombre al pueblo de Chimalhuacán (A) Toyac, porque la figura del cerro que parecía una rodela vuelta a bajo y porque Toyac significa laguna que está junto al cerro, de ahí que Chimalhuacán signifique lugar de los poseedores de escudos o de rodela junto al lago.”<sup>4</sup>

El centro de la actividad política y religiosa en ese entonces se concentraba en lo que hoy es la cabecera municipal y hasta la fecha se conservan vestigios de ello en el centro ceremonial y casas reales en la zona arqueológica llamada “Los pochotes”.

Los tlatoanis o gobernantes al morir dejaban a sus descendientes en el poder, generando señoríos hereditarios.

#### **GOBERNANTES DE CHIMALHUACAN<sup>5</sup>**

Gobernante	Tiempo de reinado	Fechas según relación
Huaxomatl	70 años	1259 a 1329 d. C
Chalchiutlatonac	12 años	1329 a 1341 d. C
Tlalcantecuhtli	5 años	
Nenequitzin	No se consigna deben ser 76 años.	1346 a 1422 d. C
Tezcapoctzin	52 años	1428 a 1480 d. C
Matlacuahuatzin	18 años	1480 a 1498 d. C
Momanticatzin	170 días	1498 a 1498 d. C
Tlalatintecuhtli	10 años	1498 a 1508 d. C
Cocotzintecuhtli	14 años	1508 a 1522 d. C
Axoyatlatoatzin ( Don Pedro Pacheco)	¿73 años?	1522 a 1579 d. C

En el cuadro se pueden observar reinados exageradamente largos como el de 76 años, pero los arqueólogos no descartan que pudo haberse dado. Aunque también existen datos donde se afirma que “pasados muchos años que los pueblos estuvieron sin señores, Nezahualcoyotl mando a llamar a Motoliniazin e hizo señor de Chimalhuacán a Tezcapoctzin “.<sup>6</sup>

<sup>4</sup>Ibid; p. 28.

<sup>5</sup> Ibid; p.28.

<sup>6</sup> Ibid; P. 29.

“Su origen se remonta a la llegada de los Alcohuas en 1259, que llegaron a refundar este lugar que ya había sido ocupado por otros pueblos en épocas anteriores”<sup>7</sup>

La población que fundó Chimalhuacán provenía de Tula y Culhuacán, la fecha calculada para la fundación de Chimalhuacán se ubica en el año 1259 d. C, por lo que se ubica en la fase Azteca II (1200-1400 d. C) Sin embargo hay datos de ocupaciones anteriores como son la Coyotlateco (600-800 d. C) y la fase Tollan (800- 1150 d. C) Por lo tanto los que llegaron en el 1259 no hacen una fundación, en todo caso se hablaría de una reocupación.

Durante los primeros días de la conquista la cabecera del municipio dependió para su evangelización, de los frailes dominicos asentados en la región originalmente ocupada por los franciscanos, la parroquia fue construida por estos en el siglo XVI y se considera de gran interés turístico hasta nuestros días. Chimalhuacán se considera uno de los primeros “pueblos indios”.

A pesar de estar bajo el dominio español se le reconoció a Chimalhuacán su “status tlatoani” por lo que su población y territorio permanecieron casi incólume, “pero se rompió la tradición hereditaria al morir Acxiyatlatotzin al punto que su hijo Tomás no heredo el poder ya que lo consideraron “muy moco para entender el gobierno”<sup>8</sup>

En 1528 aparece la encomienda en Chimalhuacán y como era hereditaria hasta la quinta generación, en el pueblo subsistió por 142 años.

Encomenderos:

- 1° Juan de Cuellar Verdugo (1528-1560)
- 2° Blas de Bustamante (1560-1579)
- 3° Jerónimo de Bustamante (1579-1597)
- 4° Maria de Bustamante (1597-1643)
- 5° Nuño de Vicencio (1643-1670)

Para 1579, según la relación de Coatepec, en Chimalhuacán elegían los naturales cada año el gobernador que les parece y gobierna con la anuencia y confirmación del “muy excelente Sr. Virrey de esta Nueva España”, esta información parece contrastar con la información anterior ya que de ser así este modo de gobierno dejaría fuera la 3°, 4° y 5° encomienda”.

Por la crueldad que los encomenderos ejercían sobre los naturales esta forma de gobernar desapareció en 1670 y cinco décadas más tarde se aboliría definitivamente, de ahí Chimalhuacán se organizo políticamente como “Republica de indios”.

En 1825 se publica un decreto No. 36 donde se habla de la organización de ayuntamientos, solicitando que para tener ayuntamiento se debería contar con un mínimo de 4000 habitantes, por lo que Chimalhuacán al tener solo 2000 se integra al municipio de Chicoloapan junto con otros pueblos; xuechotla, Cuautlalpan, San Bernardino, Coatlinchan, Tequesquihuac.

<sup>7</sup> Alonso Jiménez, Verónica, Guía ilustrada sobre el municipio, impresos Gama, 1998, p.52

<sup>8</sup> Ibid; p. 62.

La municipalidad de Chimalhuacán se erigió en 1842, durante el centralismo, cuando el Estado de México se convirtió en departamento bajo el mando del Coronel Luis G. Vieyra dejando de ser un “pueblo indio”, siendo esta la causa por la que no se encuentra el decreto de erección en la colección de leyes y decretos del Estado de México.

De esta manera su cronología queda de la siguiente forma:<sup>9</sup>

- 1259. - Chimalhuacán fue fundado por tres caciques hermanos.
- XVII.- Chimalhuacán esta sujeto a una encomienda
- 1618. - 10 de octubre Felipe III instituyó el Régimen Político de República de
  - indios.
- 1842. - Chimalhuacán se erigió en municipio.

### **El territorio municipal**

Sufre su primera fragmentación en 1875, cuando se separan la Magdalena, Tecamachalco y San Sebastián Chimalpa para formar un nuevo municipio, pero es después de 1881 que se anexan estos barrios al municipio de la paz.

En 1963 se da la segunda fragmentación, cuando se erige el municipio de Nezahualcoyotl sobre las colonias del Ex –vaso del lago de Texcoco. Tierras que pertenecían a Chimalhuacán desde sus orígenes.

Los límites de Nezahualcoyotl se extendieron afectando seriamente a municipios como Chimalhuacán, La Paz y Ecatepec. De 141 Km cuadrados con los que contaba el municipio de Chimalhuacán su espacio territorial actual se redujo a 46.61 Km cuadrados.

Actualmente el municipio cuenta con:

- 2 Villas.
- 4 Barrios Antiguos.
- 25 Barrios Nuevos.
- 8 Fraccionamientos.
- 2 Zonas Urbanas Ejidales.
- 1 Ejido.
- 2 Zonas Comunales.

---

<sup>9</sup> [www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html](http://www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html) p. 2 de 10

### **Características demográficas de la población**

La población que habita en la actualidad el municipio se compone de los siguientes elementos etnográficos:

**Población nativa.**- Originaria del municipio, heredera de una cultura ancestral enlazada con el lago de Texcoco, que le ha dado su identidad, esta población es aproximadamente el 40% del total.

**Población Vecindada.**- Se compone de migrantes de diversos lugares de la república mexicana, principalmente del D.F, del valle de Toluca, de Ciudad Nezahualcoyotl, de Puebla, Guerrero, Oaxaca, Michoacán, Hidalgo, Veracruz y Zacatecas.

Estos se han asentado en el municipio, debido a la cercanía de este con la Ciudad de México y al mismo tiempo la carencia de servicios disminuye el valor de los terrenos, esta población habita en el lomerío del cerro, la ladera y el lecho de lo que fue el lago de Texcoco.

Dentro de la población también existen grupos de Mazahuas, Zapotecos, Mixtecos, Nahuas y Otomíes entre otros.

Lo anterior nos muestra una población que intenta fusionarse en una sola identidad pero que aún no lo logra y que pasara mucho tiempo antes de que eso suceda.

---

## DATOS ACTUALES DE CHIMALHUACAN

### POBLACION

En la actualidad el municipio de Chimalhuacán cuenta con:

- 7 bibliotecas.
- 5 campos de futbol
- 2 de básquetbol
- 3 volibol
- 1 frontón.

“Estos buscan dar servicio a 242,317 habitantes, en un municipio que presenta un crecimiento anual del 14.64%, con respecto al Censo de 1980”.<sup>10</sup>

<b>Estructura demográfica de la población</b>			
	1970	1980	1990
<b>Total</b>	19,946	61,816	242,317
<b>Hombres</b>	9,999	31,023	120,940
<b>Mujeres</b>	9,947	30,793	121,377

Fuente: Censo, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (1990)

Este cuadro es solo una muestra de que Chimalhuacán sigue siendo un punto de llegada de la migración de estados expulsores ya que aproximadamente el 45.74% de su población nació fuera del estado de México.

### EDUCACIÓN

El porcentaje más alto pertenece a la población con primaria incompleta (35%); le sigue el porcentaje con estudios de primaria (27%); y el porcentaje de la población que carece de instrucción formal (16%)

#### NIVEL DE INSTRUCCIÓN EN EL MUNICIPIO

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	POBLACIÓN DE 15 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE
Total	206,672	100%
Sin instrucción	33,312	16%
Con primaria incompleta	72,009	35%
Con primaria completa	42,123	20%
Con instrucción posprimaria	56,533	27%
No especificado	2,695	2%

Fuente: Alonso Jiménez Verónica, Chimalhuacán Atenco (ayer y hoy), Impresos Gama, 1998, p.53.

<sup>10</sup> Censo, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (1990)

### ACTIVIDADES DE LA POBLACION

En la actualidad la agricultura ha dejado de ser una actividad básica del municipio, mucho menos se encuentran pescadores y una pequeñísima porción de la población es artesano ( y si lo hacen es como un pasatiempo) por lo que el habitante de este municipio desempeña su trabajo en talleres locales, Nezahualcoyotl y la Cd. de México.

La siguiente tabla muestra las actividades del municipio en porcentajes.<sup>11</sup>

ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL MUNICIPIO	
Actividad	Chimalhuacán %
Ocupados	41.67
Desocupados	1.32
Hogar	30.51
Estudiantes	18.98
Otros	7.53
Total	100%
Fuente: <a href="http://www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html">www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html</a> p. 5 de 10	

“Las labores que realiza la población y las áreas en las que prestan su servicio se presentan a continuación en el siguiente cuadro”.<sup>12</sup>

ACTIVIDADES ECONOMICAS EN CHIMALHUACÁN				
Actividad	Industrial	Servicios	Agrícola	Total
Profesionales y técnicos	441	2,260	4	2,714
Comerciantes	897	2,808	11	3,716
Funcionarios y oficinistas	1,614	11,064	39	12,717
Trabajadores agrícolas	17	40	760	817
Trabajadores industriales	22,225	6,205	25	28,455
Serv. Público y personales	444	4,776	37	5,257
Otros	1,553	7,227	26	8,806
Total	27,191	34,389	905	62,482
Fuente: <a href="http://www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html">www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html</a> p. 6 de 10				

<sup>11</sup> [www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html](http://www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html) p. 5 de 10

<sup>12</sup> *Ibid*; p. 6 de 10

## ACTIVIDADES ECONÓMICAS

De acuerdo con la información del Censo Económico de 1988, se encontraban operando a esa fecha 2,951 unidades económicas en el municipio; sin embargo, dicha información no incluye los sectores agrícolas, de servicios financieros y gubernamentales.

“La fuerza de trabajo ocupada en las unidades censadas ascendió a 4,667 personas, distribuidas en los sectores de actividad que a continuación se señalan”.<sup>13</sup>

<b>ACTIVIDADES ECONOMICAS DE LA POBLACION EN CHIMALHUACAN</b>			
Actividad	Número de personas	Chimalhuacán	Estado de México
Pesca	0	0.00%	0.06%
Minería	0	0.00%	0.30%
Manufacturas	557	11.93%	52.28%
Electricidad	0	0.00%	1.22%
Construcción	0	0.00%	1.62%
Comercio	3,138	67.24%	27.14%
Servicios	972	20.83%	17.38%
Total	4,667	100.00%	100.00%
Fuente: <a href="http://www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html">www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html</a> p. 7 de 10			

Cabe señalar que la minería se encuentra contemplada dentro de manufacturas por cuestiones de confidencialidad.

Se puede notar que el comercio genera un 67.24 de la ocupación existente, este se realiza en los diferentes tianguis y mercados que se desplazan a lo largo de la semana por el municipio. Incluso el Departamento que se ocupa de tianguis y mercados es el que tiene mayor movilidad en el municipio.

## SERVICIOS

Aunque hacen falta en muchas colonias agua, drenaje y electricidad el avance a nivel municipal es mayor que el avance a nivel estatal, esto se debe a que es una carrera con el crecimiento poblacional; por cada 5 colonias que se atienden surge por lo menos 1 que carecerá de los servicios porque es un asentamiento irregular, que tiene entre otros problemas la regularización de sus predios.

<sup>13</sup> *Ibíd*; p. 7 de 10



**El transporte** continua teniendo deficiencias, ya que aunque se aumente el número de unidades que llegan a este municipio, no se puede realizar el servicio de manera eficaz.

Debemos partir de que sobre 14 Km de carretera se le da servicio a toda la población. En una zona como Chimalhuacán resulta más costosa la pavimentación que en las demás entidades por ejemplo, en primer lugar para pavimentar tendrían que colocar el drenaje en varias zonas que no lo tienen, el suelo requiere un tratamiento especial y se cubre con un aislante de color blanco, tipo alfombra (para detener al salitre) antes de pavimentar.

Pero eso no es lo único, pareciera que cualquier inversión en carreteras se tirara a la basura ya que a pesar de los tratamientos la época de lluvias reblandece el pavimento por los constantes encharcamientos, producto del deslave del cerro lo que forma lagunas de agua y lodo si sumamos a ello el constante tráfico el tiempo de vida útil se reduce hasta en un 60% de lo normal.

**La recolección de basura** se efectúa por dos modalidades:

- 1.- “Carritos” de tracción animal, que juntan la basura casa por casa, mediante una cooperación económica de los que desean el servicio.
- 2.- En vehículos oficiales que recolectan principalmente la basura acumulada en mercados y lugares públicos.

La basura se tira a cielo abierto, es decir que el Municipio carece de tiradero oficiales y consecuentemente no hay un manejo adecuado de la basura. Por otro lado no hay servicio eficiente de recolección pues también existe una carencia en vehículos recolectores en el municipio, de esta manera ser “el señor de la basura” es una actividad no poco lucrativa en Chimalhuacán.

El sector comercio y abastos en 1993 presentaba los siguientes datos:

- a) Mercados 29
- b) Liconsas 13
- c) Tiendas Conasupo 19
- d) Tianguis 4
- e) Comercios establecidos 1000

El municipio cuenta con 5 hospitales de escasa capacidad, pero para casos de urgencia aquellos que cuentan con la prestación por parte de sus empleos son canalizados a los hospitales del IMSS, SSA e ISSTE en Los Reyes y La Ciudad de México. Cuando no están afiliados a ningún servicio de salud acuden con los médicos particulares que cobran en promedio \$30 y \$40 por consulta. También existen 6 clínicas privadas entre las que destaca la clínica del Dr. Gálvez por ser una de las primeras del municipio.

El traslado de un enfermo de gravedad es lento ya que las vías de acceso al municipio se encuentran en pésimas condiciones.

## LA NECESIDAD DE VIVIENDA EN EL MUNICIPIO

En el año de 1963 se tomo de Chimalhuacán la mayor parte del territorio que actualmente forma el municipio de Nezahualcoyotl, disposición que se ejecuto a partir del 1° de enero de 1964.

Es importante mencionar que el municipio de Nezahualcoyotl se ha desarrollado más rápidamente que el de Chimalhuacán, pero esto se debe a varios factores por demás obvios como; que se encuentra muy cerca de la Ciudad de México, el terreno es plano, el trazado de sus calles esta planificado (lo que le permite tener mayor movilidad), una gran mayoría opto por practicar el comercio formal e informal lo que ha permitido mejorar el nivel de vida.

Estas condiciones hicieron que el terreno incrementará su valor, el costo de la vivienda y de la vida, este fenómeno desplazo una enorme cantidad de personas al municipio de Chimalhuacán a zonas que en otros tiempos se consideraron de difícil acceso y no se habían tomado en cuenta para asentamientos humanos como, la parte baja del cerro que año con año sufre inundaciones o la parte más alta del mismo que se ha convertido en el lugar favorito de los delincuentes y drogadictos porque en algunas áreas es virtualmente imposible que suba un auto-patrulla.

Tal es la necesidad de vivienda en Chimalhuacán que existen algunos emprendedores que compran un terreno de 400 m y construyen departamentos de 60 m para rentar, en un máximo de cuatro pisos, sobre todo a las nuevas parejas que se conforman por adolescentes, pero sin dejar de lado a las personas maduras con hijos que constantemente llegan al municipio buscando una vivienda o terreno en facilidades que muchas ocasiones no encuentran y tienen que pagar una renta mientras surge una oportunidad, oportunidad que puede tardar años.

Muchas personas se unen a los diferentes grupos políticos y sociales porque les prometen vivienda a bajo costo, tal es el caso de la Sra. Guadalupe Buendía mejor conocida como "La Loba" que fracciona un gran número de predios de tal suerte que en las colonias que fue formando cuenta con la simpatía política de los habitantes y no pocos son sus incondicionales.

<b>DISTRIBUCION DE LA VIVIENDA EN EL MUNICIPIO DE CHIMALHUACAN</b>		
Situación	Cantidad	Porcentaje
Propia	36,076	82%
Rentada	4,595	10.2%
Otra situación	2,933	7.0%
No especificada	340	0.8%
<b>Total</b>	<b>43,944</b>	<b>100%</b>

Fuente: Alonso Jiménez Verónica, *Chimalhuacán Atenco (ayer y hoy)*, Impresos Gama, 1998, p.53.

Si tomamos en cuenta los datos tal vez no parezca grave que aproximadamente un 18% de la población no posee una vivienda, pero estamos hablando de 21847.86 personas que no cuentan con un bien inmueble en un municipio que de entrada se visualizaba como un lugar donde las personas de escasos recursos podían acceder a poseer un predio. Esto es solo un aviso de que quizá el municipio ya no tenga la capacidad para mantener el crecimiento acelerado que ha mostrado durante las últimas décadas.

El invadir los terrenos que se encuentran en las partes altas del cerro fue la primera solución que vieron los fraccionadores a la falta de espacios que ofertar, pero en la actualidad es cada vez más difícil venderlos porque se encuentran muy lejos del transporte, en época de lluvia las calles se vuelven inaccesibles sumado a esto el ascenso al cerro esta poblado de grupos de drogadictos, lo que disminuye considerablemente su valor y las personas prefieren rentar cerca de la avenida, ya que cerca de esta se encuentran las escuelas, mercados, el DIF, centros de salud y demás servicios, que aunque escasos, existen en Chimalhuacán.

Chimalhuacán necesita meter un freno a su crecimiento poblacional, porque aunque no lo parezca, en parte es responsabilidad de las autoridades ya que la mayoría de los fraccionadores son autorizados por el municipio y no en pocas ocasiones son miembros del ayuntamiento que apoyados en los cargos que poseen venden terrenos de alto riesgo, donde es muy difícil llevar los servicios públicos.

Se convierte lo anterior en un juego nefasto para la conformación de un municipio menos pauperizado, donde el fraccionador pone la colonia misma que comenzará a exigir sus derechos a servicios ante el municipio y este al no tener control sobre el crecimiento se vera limitado en la prestación de los mismos.

---

## 1.2 EL MUNICIPIO COMO ENTIDAD JURÍDICA

### Definición

El vocablo Municipio en Latín y es la conjunción de dos palabras munus que se refiere a cargas u obligaciones, tareas, oficios etc, y el verbo capere que significa tomar o hacerse cargo de algo asumir ciertas cosas. De esta manera surge el termino latino municipium<sup>14</sup>.

La definición de la enciclopedia Espasa Calpe señala que el Municipio es:

“Una sociedad necesaria, orgánica y total establecida en determinado territorio y que tiende, con personalidad jurídica definida la realización de aquellos fines públicos que trascienden la esfera de la familia, en la que se desenvuelven otras entidades de carácter político (provincias, regiones, Estados, Unión de Estados)”<sup>15</sup>

Otra enciclopedia jurídica lo define como:

“Un apersona de Derecho Público constituida por una comunidad humana, asentada en un territorio determinado, que administra sus propios y peculiares intereses, y que depende siempre, en mayor o menor grado, de una entidad pública superior, el Estado provincial o Nacional”.<sup>16</sup>

De hecho el concepto va a variar de enciclopedia a enciclopedia, pero a partir de las constantes Carlos F. Quintana construye una definición que engloba las características fundamentales de la entidad municipal:

“El Municipio es la institución jurídico, político social, que tiene como finalidad organizar a una comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de convivencia primaria y vecinal, que está regida por un concejo o ayuntamiento, y que es con frecuencia, la base de la división territorial y de la organización política del país”.<sup>17</sup>

Los elementos fundamentales del municipio son:

- a) El territorio o término municipal.
- b) La población.
- c) El gobierno.
- d) La relación de vecindad.
- e) La autonomía.

<sup>14</sup> Corominas, Joan. Diccionario Crítico y Etimológico Castellano e Hispano, volumen IV. P. 115.

<sup>15</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europea- Americana Espasa-Calpe, S.A. Tomo XXXVII. P.50

<sup>16</sup> Enciclopedia jurídica Omeba. Tomo XIX. P55.

<sup>17</sup> Quintana Roldán, Carlos F. Derecho Municipal, Tercera Edición, Editorial Porrúa, México, 1999. P.6

Además al contar con una personalidad jurídica, el municipio puede estar sujeto a derechos y obligaciones y cuenta con:

- a) La existencia de un grupo con finalidades unitarias, permanentes y voluntad.
- b) Denominación o nombre.
- c) Objeto
- d) Elemento patrimonial
- e) Régimen Jurídico propio.
- f) Ámbito geográfico y domicilio.
- g) Órganos de representación y administración.
- h) Fines.<sup>18</sup>

### **Orígenes del Municipio**

El municipio no es una entidad jurídica nueva, sus orígenes se remontan hasta Grecia, donde los demos o barrios de la Polis que contaban con autoridades y funcionarios particulares. Pero formalmente su origen se puede ubicar en Roma, ya que se organizó en municipalidades para dar soluciones específicas para los asuntos locales cotidianos mismos que el imperio no asumía.

En los últimos años del imperio se comienza a usar el término *municeps* para referirse a los habitantes de las ciudades no latinas, pero que tenían pactos con Roma, para después empezar a dar uso a la palabra *municipium*. Existen también diversos municipios que se clasifican de acuerdo a sus características, entre ellos se encuentran:

- *Los Municipia socii*, son pueblos cercanos que gozaban de la plenitud de sus derechos, por lo que se conocían también como *municipia cum sufragio*.
- *Los Municipia foederata*, surgen por convenios o pactos, algunos de estos contaban con derecho a sufragio, otros más continuaron como *municipia sine sufragio*.
- *El Municipia coercita*, es el resultado de la dominación militar, estos municipios, por su calidad, manejaban asuntos sin trascendencia política y económica para Roma. No tenían derecho a sufragio ni a mandar representantes a Roma.

---

<sup>18</sup> Ibid; P.20

### **Antecedentes del municipio en México**

Algunos libros hablan del Calpullí Azteca como un municipio natural, pero como su división no obedeció a ninguna concepción política de autonomía y ni sus competencias eran de orden municipal, pero no por ello deja de ser la base de organización comunitaria que rigió al centro de la ciudad durante mucho tiempo.

Los Aztecas eran una sociedad donde las clases estaban muy marcadas, divididas entre los privilegiados y el pueblo. Los primeros se subdividían a su vez en la clase militar, sacerdotal y la comercial, sometidas cada una de ellas a diferentes tratos y privilegios.

El Calpulli encierra la idea de un lugar de asentamiento, de área, ya que como su nombre lo indica era una congregación de casas "callis". "Cada Calpulli contaba con una serie de autoridades internas como un Tlatoani o jefe político; el Teachcauh o administrados general del calpulli; los Tequatlato o capataces; los calpizques o recaudadores de tributos; los Tlacuilos o escribanos que eran los encargados de llevar los códigos o crónicas de las actividades del calpulli".<sup>19</sup> Pero como ya se menciona al principio no se puede considerar formalmente un ordenamiento municipal.

Es hasta el 22 de abril de 1519 cuando a nombre del Rey Don Carlos, se fundó el primer Municipio de América Continental Conocido como la Villa Rica de la Veracruz. Cortés nombro alcaides, regidores, procurador, alguacil, escribano y todos los demás oficios a fin de completar un cabildo a partir de la toma de vara se reunieron con regularidad en sesión para tratar asuntos de relevancia para el municipio.

Existen datos donde se habla de que posteriormente, el 15 de agosto de 1520, Cortés funda otro municipio en la población de Tepeaca ahora estado de Puebla, denominándolo Villa Segura de la Frontera.

En 1521 se instala un Ayuntamiento en Coyoacán, después de derrotar a los Aztecas. A partir de entonces ya sin enemigos en su camino los españoles continuaron sus conquistas en pueblos menores en donde se formaban municipios.

Los municipios comenzaron a regirse por una serie de ordenanzas dictadas por cortes en 1524 y 1525 que regulaban los siguientes renglones:

- El servicio militar.
- La implantación de la encomienda.
- Planes agrícolas.
- Reglas sobre el arraigo de población.
- Cristianización de los indios.
- Implantación de penas.
- Nombramiento de autoridades.
- Formación de cabildos.
- Recaudación de diversos tributos y contribuciones.

---

<sup>19</sup> Ibid. P. 46

En resumen en el cabildo colonial ya se cuenta con: alcaldes, regidores, diputados, síndicos personeros y otros oficios perpetuos o transitorios.

### **Leyes y normas municipales**

*En 1812 surge la constitución de Cádiz* y sus artículos del 309 al 323 corresponden título de ayuntamientos. Aunque solo duro tres meses estableció los siguientes lineamientos: en estos se enuncian los puestos que deben existir en un ayuntamiento, que todo pueblo debe tener un gobierno interior de ayuntamiento, el tiempo de duración de los puestos, normatividad de la reelección en cargos, designa los renglones donde el ayuntamiento regulará, la recaudación y manejo de impuestos, su subordinación a una diputación provincial.

*En la constitución de Apatzingán* promulgada el 22 de octubre de 1814 por Don José Maria Morelos y el congreso de Anáhuac se toca el tema municipal, aunque de manera muy austera, mencionando en el "artículo 208.- En los pueblos, villas y ciudades continuarán respectivamente los gobernantes y repúblicas, los ayuntamientos y demás empleos, mientras no se adopte otro sistema; a reserva de las variaciones que oportunamente introduzca el congreso, consultando al mayor bien y felicidad de los ciudadanos."

De esta manera a lo largo de la historia de México las diferentes constituciones y leyes orgánicas van redefiniendo al municipio, entre las que tocan este tema encontramos a:

- a) Reglamento Provisional Político del Imperio Mexicano de 1822, documento que pretendió regular el Imperio de Iturbide. Art. 24, 52, 91, 92, 94.
- b) La Constitución Federal de 1824. Art. 161.
- c) Las leyes orgánicas de 1936. Art. 3, 5, 7, 8 al 11, 16, 18, 19, 21 al 23 y 25.
- d) Las bases orgánicas de 1843. Art., 4, 20 y 134.
- e) La constitución de 1857. Art. 31, 36, 72.
- f) El Estatuto provisional del Imperio mexicano 1865 de Maximiliano, Art. 36 al 44.

El municipio en el Porfiriato, utilizo la Constitución de Cádiz para imponerse a los municipios. Estas jefaturas dependían del gobernador del Estado y los jefes políticos regionales actuaban con gran impunidad y poder, frecuentemente eran caciques. Todo lo anterior debilito al municipio como entidad jurídica.

Los investigadores del tema municipal no dudan en afirmar que a fines del siglo XIX y principios del XX, el municipio estaba sometido junto con su concepto de autonomía. Lo único patente y latente era la autoridad del dictador. De ahí la necesidad de una revolución, una revolución que no solo pedía respeto a las garantías individuales, también buscaba un municipio libre, esto se plasma finalmente en el artículo 115 de la Constitución de 1917, mismo que analizaremos a detalle más adelante.

### 1.3 ARTICULO 115 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

A lo largo de la historia el artículo 115 ha venido reformándose, este artículo es la base de la organización municipal, a continuación se muestra su texto original y como ha quedado a razón de casi una decena de reformas.

Este artículo es muy importante ya que fundamenta la conformación de un municipio libre, que en su tiempo tenía la finalidad de acabar con el caciquismo que llevó a nuestro país a la revolución. De esta forma el ayuntamiento es la base del estado mexicano y quizá sea por eso que es la base de la controversia en cuanto a administración pública se refiere.

#### **Texto original**

A continuación se presenta el texto original que en primera instancia se aprobó;

"Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial, y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

I.- "Cada municipio **será administrado por un Ayuntamiento** de elección popular directos y no habrá ninguna autoridad intermedia entre este y el gobierno del Estado.

II.- Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cuál se formará de las contribuciones que señalen las legislaturas de los Estados, y que en todo caso serán suficientes para atender sus necesidades.

III.- Los municipios serán investidos de personalidad jurídica para todos los efectos legales.

El Ejecutivo Federal y los gobernadores de los Estados tendrán el mando de la fuerza pública en los municipios donde residieren habitual o transitoriamente. Los gobernadores constitucionales no podrán ser reelectos ni durar en su encargo más de 4 años.

Son aplicables a los gobernadores, sustitutos o interinos, las prohibiciones del artículo 83.

El número de representantes en las legislaturas de los Estados será proporcional al de habitantes de cada uno; pero, en todo caso, el número de representantes de una legislatura local no podrá ser menor de 15 diputados propietarios."En los estados, cada distrito electoral nombrará un diputado propietario y un suplente.

Sólo podrá ser gobernador constitucional de un estado un ciudadano mexicano por nacimiento y nativo de él, o con vecindad no menor de cinco años, inmediatamente anteriores al día de la elección".

---



**Primera reforma****20 de agosto de 1928**Se reforma el párrafo cuarto de la fracción III

"El número de representantes en las legislaturas de los Estados, será proporcional al de habitantes de cada uno: pero en todo caso no podrá ser menor de 7 diputados en los Estados cuya población exceda de este número y no llegue a 800 mil, y de 11 en los estados cuya población sea superior a esta".

**Segunda reforma****Diario Oficial del 29 de abril de 1933**Se reforma y adicionan los incisos a) y b) y 5 párrafos

"Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

"Los presidentes municipales, regidores y síndicos de los Ayuntamientos electos popularmente por elección directa, no podrán ser reelectos para el período inmediato.

"Las personas que por elección indirecta o por nombramiento o designación de alguna autoridad, desempeñen las funciones propias de esos cargos, cualquiera que sea la denominación que se les dé, no podrán ser elegidos para el período inmediato.

"Todos los funcionarios antes mencionados cuando tengan el carácter de propietarios, no podrán ser elegidos para el período inmediato con el carácter de suplentes, pero los que tengan el carácter de suplentes, si podrán ser elegidos para el período inmediato como propietarios a menos que hayan estado en ejercicio.

"II.- Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de las contribuciones que señalen las legislaturas de los estados y que, en todo caso, serán las suficientes para atender las necesidades municipales.

"III.- Los municipios serán investidos de personalidad jurídica para todos los efectos legales.

"El Ejecutivo Federal y los gobernadores de los estados tendrán el mando de la fuerza pública en los municipios donde residieren habitual o transitoriamente.

"Los gobernadores de los Estados no podrán durar en su encargo más de 4 años.

"La elección de los gobernadores de los estados y de las legislaturas locales serán directas y en los términos que dispongan las leyes electorales respectivas.

"Los gobernadores de los Estados, cuyo origen sea la elección popular, ordinaria o extraordinaria, en ningún caso y por ningún motivo podrán volver a ocupar ese cargo ni aún con el carácter de interinos, provisionales, sustitutos o encargados del despacho.

"Nunca podrán ser elegidos para el período inmediato:

"a) El gobernador sustituto constitucional o el designado para concluir el período en caso de falta absoluta del constitucional aún cuando tenga distinta denominación.

"b) El gobernador interino, el provisional o el ciudadano, que, bajo cualquier denominación, supla las faltas temporales del gobernador, siempre que desempeñen el cargo en los 2 últimos años del período.

"Sólo podrá ser gobernador constitucional de un estado, un ciudadano mexicano por nacimiento y nativo de él, o con residencia no menor de 5 años inmediatamente anteriores al día de la elección.

"El número de representantes en las legislaturas de los estados será proporcional al de habitantes de cada uno; pero, en todo caso, no podrán ser menos de 7 diputados en los estados cuya población no llegue a 400,000 mil habitantes, de 9 en aquellos cuya población exceda de este número y no llegue a 800 mil, y de 11 en los estados cuya población sea superior a esta última cifra.

"Los diputados a las legislaturas de los estados no podrán ser reelegidos para el período inmediato. Los diputados, suplentes podrán ser elegidos para el período inmediato con el carácter de propietarios, siempre que no hubieren estado en ejercicio, pero los diputados propietarios no podrán ser elegidos para el período inmediato con el carácter de suplentes".

### **Tercera reforma**

**Diario Oficial del 8 de enero de 1943**

*Se reforma el párrafo tercero de la fracción III*

"Los gobernadores de los estados no pueden durar en su encargo más de 6 años".

### **Cuarta reforma**

**Diario Oficial del 12 de febrero de 1947**

*Se adiciona con un párrafo segundo a la fracción I* pasando el anterior a ser párrafo tercero

"En las elecciones municipales participarán las mujeres, en igualdad de condiciones que los varones, con el derecho de votar y ser votadas."

### **Quinta reforma**

**Diario Oficial del 17 de octubre de 1953**

*Se deroga el segundo párrafo de la fracción I y se reforma el tercer párrafo*, pasando a ser segundo párrafo de la misma fracción

"Los presidentes municipales, regidores y síndicos del Ayuntamiento electos popularmente por elección directa, no podrán ser reelectos para el período inmediato. Las personas que por elección indirecta o por nombramiento o designación de alguna autoridad, desempeñen las funciones propias de esos cargos, cualquiera que sea la denominación que se les dé, no podrán ser electos para el período inmediato. Todos los funcionarios antes mencionados, cuando tengan el carácter de propietarios, no podrán ser electos para el período inmediato con el carácter de suplentes, pero los que tengan el carácter de suplentes, sí podrá ser electos para el período inmediato como propietarios a menos que hayan estado en ejercicio."

### **Sexta reforma**

**Diario Oficial del 6 de febrero de 1976.**

*Se adicionan las fracciones IV y V*

"IV.- Los estados y municipios en el ámbito de sus competencias, expedirán las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que sean necesarias para cumplir con los fines señalados, en el párrafo III del artículo 27 de esta Constitución, en lo que refiere a los centros urbanos y de acuerdo con la Ley Federal de la materia; y

"V.- Cuando dos o más centros urbanos situados en territorios municipales de dos o más entidades federativas tiendan a formar una continuidad geográfica, la federación, las entidades federativas, planearán y regularán de manera conjunta y coordinada el desarrollo de dichos centros con apego a la Ley Federal de la materia".

### **Séptima reforma**

**Diario Oficial del 6 de diciembre de 1977.**

*Se adiciona la fracción III con un último párrafo*

"Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno, republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre conforme a las siguientes bases:

"De acuerdo con la legislación que se expida en cada una de las entidades federativas se introducirá el sistema de diputados de minoría en la elección de las legislaturas locales y el principio de representación proporcional en la elección de los Ayuntamientos de los municipios cuya población sea de 300 mil o más habitantes."

### **Octava reforma**

**Diario Oficial 3 de febrero de 1983.**

*Se reforma y adiciona con cinco fracciones para quedar como sigue:*

"Los estados adoptarán para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

"I.- Cada municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no había ninguna autoridad intermedia entre este y el gobierno del Estado.

"Los presidentes municipales, regidores y síndicos de los Ayuntamientos, electos popularmente por elección directa, no podrán ser reelectos para el período inmediato. Las personas que por elección indirecta, o por nombramiento o designación de alguna autoridad desempeñen las funciones propias de esos cargos, cualquiera que sea la denominación que se les dé, no podrán ser electos para el período inmediato. Todos los funcionarios antes mencionados, cuando tengan el carácter de propietarios no podrán ser electos para el período inmediato con el carácter de suplentes, pero los que tengan el carácter de suplentes si podrán ser electos para el período inmediato como propietarios a menos que hayan estado en ejercicio.

"Las legislaturas de los estados, por acuerdo de las 2 terceras partes de sus integrantes, podrán suspender ayuntamientos, declarar que estos han desaparecido y suspender o revocar el mandato a alguno de sus miembros, por alguna de las causas graves que la Ley Local prevenga siempre y cuando sus miembros hayan tenido oportunidad suficiente para rendir las pruebas y hacer los alegatos que a su juicio convengan.

"En caso de declararse desaparecido un ayuntamiento o por renuncia o por falta absoluta de la mayoría de sus miembros, si conforme ala ley no procediere que entraren en funciones los suplentes ni que se celebren nuevas elecciones, las legislaturas designarán entre los vecinos los consejos municipales que concluirán los períodos respectivos.

"Si alguno de los miembros dejaré de desempeñar su cargo, será sustituido por su suplente, o se procederá según lo disponga la ley.

"II.- Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejaran su patrimonio conforme a la ley.

"Los ayuntamientos poseerán facultades para expedir de acuerdo con las bases normativas que deberán establecer las legislaturas de los estados, los bandos de policía y buen gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones.

"III.- Los municipios, con el concurso de los estados cuando así fuere necesario y lo determinen las leyes, tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos.

"a) agua potable y alcantarillado

b) alumbrado público

c) limpieza

d) mercados y centrales de abasto

e) panteones

f) rastro

g) calles, parques y jardines

h) seguridad pública y tránsito

i) las demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y funciones.

"Los municipios de un mismo estado, previo acuerdo entre sus ayuntamientos y con sujeción a la ley, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos que les correspondan.

"IV.- Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cuál se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor, y en todo caso:

"a).- Percibirán las contribuciones incluyendo tasas adicionales que establezcan los estados sobre la propiedad inmobiliaria de su fraccionamiento, su división, consolidación, traslación y mejora, así como las que tengan por base el cambio de valor de los inmuebles.

"Los municipios podrán celebrar convenios con el estado para que este se haga cargo de alguna de las funciones relacionadas con la administración de esas contribuciones.

"b).- Las participaciones federales que serán cubiertas por la federación a los municipios con arreglo a las bases, montos y plazos que anualmente se determinen por las legislaturas de los estados.

"c).- Los ingresos derivados de la prestación de servicios públicos a su cargo

"Las leyes federales no limitarán la facultad de los estados para establecer las contribuciones a que se refieren los incisos a) y c), ni concederán exenciones en relación con las mismas.

"Las leyes locales no establecerán exenciones o subsidios respecto de las mencionadas contribuciones, en favor de personas físicas o morales ni de instituciones oficiales o privadas.

"Solo los bienes del dominio público de la federación, de los estados y de los municipios estarán exentos de dichas contribuciones.

"Las legislaturas de los estados aprobarán las leyes de ingresos de los ayuntamientos y revisarán sus cuentas públicas. Los presupuestos de egresos serán aprobados por los ayuntamientos con base en sus ingresos disponibles.

"V.- Los municipios en los términos de las leyes federales y estatales relativas, estarán facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo municipal; participar en la creación y administración de sus reservas territoriales; controlar y vigilar la utilización del suelo en sus jurisdicciones territoriales; intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana; otorgar licencias y permisos de construcciones y participar en la creación y administración de zonas de reserva ecológica. Para tal efecto y de conformidad con los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de esta Constitución, expedirán los reglamentos necesarios y disposiciones administrativas que fueren necesarias.

"VI.- Cuando dos o más centros urbanos situados en territorios municipales de 2 o más entidades federativas forman o tienden a formar una continuidad demográfica, la federación, las entidades federativas y los municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearon y regularan de manera conjunta y coordinada el desarrollo de dichos centros con apego a la Ley Federal de la materia.

"VII.- El ejecutivo federal y los gobernadores de los estados tendrán el mando de la fuerza pública en los municipios donde residieren habitual o transitoriamente.

"VIII.- Los gobernadores de los estados no podrán durar en su cargo mas de seis años.

"La elección de los gobernadores de los estados y de las legislaturas locales será directa y en los términos que dispongan las leyes electorales respectivas.

"Los gobernadores de los Estados, cuyo origen sea la elección popular, ordinaria o extraordinaria, en ningún caso y por ningún motivo podrán volver a ocupar ese cargo, ni aún con el carácter de interinos, provisionales, sustitutos o encargados del despacho.

"Nunca podrán ser electos para el período inmediato

"a) El gobernador sustituto constitucional, o el designado para concluir el período en el caso de falta absoluta del Constitucional, aún cuando tengan distinta denominación.

"b) El gobernador interino, el provisional o el ciudadano que, bajo cualquiera denominación, supla las faltas temporales del gobernador, siempre que desempeñe el cargo los 2 últimos años del periodo.

"Sólo podrá ser gobernador Constitucional de un Estado, un ciudadano mexicano por nacimiento y nativo de él, con residencia efectiva no menor de 5 años inmediatamente anteriores al día de la elección.

"El número de representantes en las legislaturas de los estados será proporcional al de habitantes de cada uno; pero en todo caso no podrá ser menor de 7 diputados en los estados cuya población no llegue a 400 mil habitantes; de nueve en aquellos cuya población exceda de éste número y no llegue a 800 mil habitantes y de 11 en los estados cuya población sea superior a esta última cifra.

"Los diputados de las legislaturas de los estados no podrán ser reelectos para el período inmediato. Los diputados suplentes podrán ser electos para el periodo inmediato con el carácter de propietarios, siempre que no hubieren estado en ejercicio, pero los diputados propietarios no podrán ser electos para el período inmediato con el carácter de suplentes.

"De acuerdo con la legislación que se expida en cada una de las entidades federativas se introducirá el sistema de diputados de minoría en la elección de las legislaturas locales y el principio de representación proporcional en la elección de los Ayuntamientos de todos los municipios.

"IX.- Las relaciones de trabajo entre los estados y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base a lo dispuesto en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus disposiciones reglamentarias a los municipios observarán estas mismas reglas por lo que a sus trabajadores se refiere.

"X.- La federación y los estados, en los términos de la ley, podrán convenir la asunción por parte de estos en el ejercicio de sus funciones, la ejecución y operación de las obras y la prestación de servicios públicos cuando el desarrollo económico y social lo haga necesario.

"Los estados estarán facultados para celebrar esos convenios con sus municipios, a efecto de que estos asuman la prestación de los servicios o la atención de sus funciones a las que se refiere el párrafo anterior".

#### **Novena reforma**

**Diario Oficial del 17 de marzo de 1987.**

*Se reforma la fracción VIII y se derogan las fracciones IX y X*

*"VIII.- Las leyes de los estados introducirán el principio de la representación proporcional en la elección de los ayuntamientos de todos los municipios.*

*"Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán las leyes que expidan las legislaturas de los estados, con base en lo dispuesto en el artículo 123 de esta Constitución y sus disposiciones reglamentarias".*

#### **Texto vigente en octubre de 1998.**

Después de su primera aprobación este artículo ha tenido que modificarse de acuerdo a las necesidades de la instancia que rige, por ello se presenta el texto que había prevalecido en los últimos años.

#### *Artículo 115.*

Los estados adoptarán para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

**I.- Cada municipio será administrado por un Ayuntamiento** de elección popular directa y no había ninguna autoridad intermedia entre este y el gobierno del Estado.

Los presidentes municipales, regidores y síndicos de los Ayuntamientos, electos popularmente por elección directa, no podrán ser reelectos para el período inmediato. Las personas que por elección indirecta, o por nombramiento o designación de alguna autoridad desempeñen las funciones propias de esos cargos, cualquiera que sea la denominación que se les dé, no podrán ser electas para el período inmediato.

Todos los funcionarios antes mencionados, cuando tengan el carácter de propietarios no podrán ser electos para el período inmediato con el carácter de suplentes, pero los que tengan el carácter de

suplentes si podrán ser electos para el período inmediato como propietarios a menos que hayan estado en ejercicio.

Las legislaturas de los estados, por acuerdo de las 2 terceras partes de sus integrantes, podrán suspender ayuntamientos, declarar que estos han desaparecido y suspender o revocar el mandato a alguno de sus miembros, por alguna de las causas graves que la Ley Local prevenga siempre y cuando sus miembros hayan tenido oportunidad suficiente para rendir las pruebas y hacer los alegatos que a su juicio convengan.

En caso de declararse desaparecido un ayuntamiento o por renuncia o por falta absoluta de la mayoría de sus miembros, si conforme a la ley no procediere que entren en funciones los suplentes ni que se celebren nuevas elecciones, las legislaturas designarán entre los vecinos los concejos municipales que concluirán los períodos respectivos.

Si alguno de los miembros dejara de desempeñar su cargo, será sustituido por su suplente, o se procederá según lo disponga la ley.

II.- Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley.

Los ayuntamientos poseerán facultades para expedir de acuerdo con las bases normativas que deberán establecer las legislaturas de los estados, los bandos de policía y buen gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones.

III.- Los municipios, con el concurso de los estados cuando así fuere necesario y lo determinen las leyes, tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos.

- a) agua potable y alcantarillado
- b) alumbrado público
- c) limpieza
- d) mercados y centrales de abasto
- e) panteones
- f) rastro
- g) calles, parques y jardines
- h) seguridad pública y tránsito
- I) las demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y funciones.

Los municipios de un mismo estado, previo acuerdo entre sus ayuntamientos y con sujeción a la ley, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos que les correspondan.

IV.- Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cuál se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor, y en todo caso:

a) - Percibirán las contribuciones incluyendo tasas adicionales que establezcan los estados sobre la propiedad inmobiliaria de su fraccionamiento, su división, consolidación, traslación y mejora, así como las que tengan por base el cambio de valor de los inmuebles.

Los municipios podrán celebrar convenios con el estado para que este se haga cargo de alguna de las funciones relacionadas con la administración de esas contribuciones.

b).- Las participaciones federales que serán cubiertas por la federación a los municipios con arreglo a las bases, montos y plazos que anualmente se determinen por las legislaturas de los estados.

c).- Los ingresos derivados de la prestación de servicios públicos a su cargo

Las leyes federales no limitarán la facultad de los estados para establecer las contribuciones a que se refieren los incisos a) y c), ni concederán exenciones en relación con las mismas.

Las leyes locales no establecerán exenciones o subsidios respecto de las mencionadas contribuciones, en favor de personas físicas o morales ni de instituciones oficiales o privadas.

Sólo los bienes del dominio público de la federación, de los estados y de los municipios estarán exentos de dichas contribuciones.

Las legislaturas de los estados aprobarán las leyes de ingresos de los ayuntamientos y revisarán sus cuentas públicas. Los presupuestos de egresos serán aprobados por los ayuntamientos con base en sus ingresos disponibles.

V.- Los municipios en los términos de las leyes federales y estatales relativas, estarán facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo municipal; participar en la creación y administración de sus reservas territoriales; controlar y vigilar la utilización del suelo en sus jurisdicciones territoriales; intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana; otorgar licencias y permisos de construcciones y participar en la creación y administración de zonas de reserva ecológica. Para tal efecto y de conformidad con los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de esta Constitución, expedirán los reglamentos necesarios y disposiciones administrativas que fueren necesarias.

VI.- Cuando dos o más centros urbanos situados en territorios municipales de 2 o más entidades federativas forman o tienden a formar una continuidad demográfica, la federación, las entidades federativas y los municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearon y regularan de manera conjunta y coordinada el desarrollo de dichos centros con apego a la Ley Federal de la materia.

VII.- El ejecutivo federal y los gobernadores de los estados tendrán el mando de la fuerza pública en los municipios donde residieren habitual o transitoriamente.

VIII.- Las leyes de los estados introducirán el principio de la representación proporcional en la elección de los ayuntamientos de todos los municipios.

Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán las leyes que expidan las legislaturas de los estados, con base en lo dispuesto en el artículo 123 de esta Constitución y sus disposiciones reglamentarias".



### Última Reforma

Lo anterior se mantiene sin cambios a excepción de la primera fracción que a continuación se menciona.

Artículo 115

Fracción primera.- **Cada municipio será Gobernado por un ayuntamiento** de elección popular directa, integrado por un Presidente municipal y el número de Regidores y Síndicos que la ley determine. La competencia que esta constitución otorga al Gobierno Municipal, se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá ninguna autoridad intermediaria entre este y el Gobierno del Estado..<sup>20</sup>

*La diferencia primordial reside en la palabra gobernar y administrar;*

Gobernar significa dirigir o conducir a una colectividad, dando las normas y ordenes necesarias y administrar significa dirigir la economía de una persona o entidad, racionar una cosa para que resulte suficiente, gobernar los intereses de una comunidad. En esencia parece ser lo mismo incluso se llegan a manejar como sinónimos, pero en realidad el administrar se cierra más hacia los términos económicos y gobernar es una función más englobadora que incluye la parte material y la normativa.

Los ayuntamientos sostienen un contacto directo con la ciudadanía, normalmente mayor que el que pudiesen tener las autoridades a nivel estatal y federal, tratan asuntos que difícilmente podrían ser atendidos por una instancia mayor. De ahí la importancia de su existencia como un microsistema que regula las relaciones entre los vecinos de un territorio.

---

<sup>20</sup> Gámiz Parra, Máximo N. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Comentada), Tercera edición, Limusa, 2000

## **1.4 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MÉXICO.**

El Estado de México esta ubicado en la zona central de la república, en la parte oriental de la mesa del Anáhuac, a una altitud promedio de 2.683m. Colinda al norte con los estados de Querétaro e Hidalgo; al sur con Guerrero y Morelos; al este con Puebla y Tlaxcala; y al oeste con Guerrero y Michoacán<sup>21</sup>

El municipio tiene un nombre que le permite distinguirse de los demás y lo usa en documentos oficiales para identificarse, de tal suerte que el municipio ejercita sus atribuciones en su territorio, además de contar con un domicilio legalmente reconocido como sede, es en ese lugar donde se instalan los órganos de representación.

El municipio cuenta con un Régimen Jurídico propio, integrado por la Constitución Política Federal, La Constitución Local, la Ley Orgánica Municipal, las leyes fiscales así como los bandos y reglamentos expedidos por el propio ayuntamiento.

El municipio cuenta con una Hacienda municipal, que es el conjunto de derechos susceptibles de ser valuados y disponer de estos para cumplir los fines que legalmente se le asignen.

El municipio sirve como base a la división territorial y organización política y administrativa de los estados que integran la federación.

Para ubicar al municipio dentro de un marco jurídico se tomaron como referencia, aquellos artículos que legitiman la existencia de la entidad federativa y al mismo tiempo sientan las bases para la existencia de la administración municipal, así como las principales características de esta.

Todo lo que aquí se mencionara será tomados de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. Buscando que la redacción del mismo sea breve resaltando las partes medulares de los artículos en lo que se refiere para el tema que se esta tratando en este trabajo.

### **Autonomía**

El Estado de México es parte integrante de la federación de los Estados Unidos Mexicanos, es libre y soberano para manejar todo lo relevante a su régimen interior y su forma de gobierno es republicana representativa y popular. Por lo tanto el pueblo ejerce su soberanía por medio de los poderes del estado y los ayuntamientos.

### **Forma de elección**

La forma de elección debe ser por medio del sufragio como una expresión de la voluntad popular, de esta forma los ciudadanos pueden agruparse en partidos políticos y participar en las elecciones que son vigiladas por órganos como el IFE.

---

<sup>21</sup> Microsoft. Op. Cit.

Es deber de las autoridades electas por mayoría promover el bienestar de la población que conforma el municipio en lo que se refiere a salud, educación, empleo sin discriminación, dando las mismas oportunidades a la población. Por lo tanto debe buscar la correcta aplicación de los recursos, sin distraerlos para fines personales ya que el funcionario que lo hiciese estaría cometiendo un delito que se persigue penalmente.

Los mexiquenses tendrán preferencia en el desempeño de cargos públicos, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos sin descartar a aquellos considerados como vecinos. Todo aquel que sea designado para algún cargo y se niegue a cumplirlo sin causa justificada perderá su calidad de ciudadano.

El municipio es como ya se mencionó la base de la organización política y administrativa del estado y su administración es ejercida por un presidente, regidores, síndicos, todos ellos electos bajo el sufragio universal de mayoría simple.

#### **Duración de la administración**

Los funcionarios electos popularmente duran en su cargo 3 años sin posibilidad de reelección en el periodo siguiente, pero si en posteriores, por ejemplo en el municipio de Chimalhuacán a lo largo de su historia política existen dos casos donde una persona a desempeñado el cargo dos ocasiones y otro caso más donde una persona ocupó el cargo en tres ocasiones<sup>22</sup>

Para poder aspirar a un cargo público es necesario ser mexicano de nacimiento, ser mexiquense residiendo en el municipio más de un año o vecino con residencia no menor a tres años, ser de reconocida probidad y buena fama.

#### **Los recursos económicos**

El municipio administra libremente su hacienda buscando satisfacer las necesidades del municipio sin distraer dicho erario para otros fines de interés personal.

El presidente municipal es la figura más importante de esta organización política y es el responsable de presidir las sesiones del ayuntamiento y buscar que los acuerdos dados en estas se cumplan al igual que las leyes constitucionales federales y estatales.

El presidente es también el enlace con otros ayuntamientos o con el Gobierno del Estado. Tiene entre sus obligaciones el rendir un informe de sus actividades el primero de agosto de cada año.

Para poder comprobar el uso correcto de los recursos, todo pago que realice el municipio se hará mediante orden escrita en la que se expresará la cantidad y finalidad del monto, esto será vigilado por la contraloría de Glosa del Poder Legislativo y la Secretaría de la Contraloría del Estado así como por la Contraloría Municipal.

<sup>22</sup> Alonso Jiménez, Verónica. Chimalhuacán Atenco (ayer y hoy), Impresos Gama, 1998, p.70-73

### **Autonomía para realizar convenios**

El Estado y sus municipios tienen personalidad jurídica para ejercer derechos y asumir obligaciones por lo tanto podrán celebrar convenios con otros municipios y federaciones en materia de asentamientos humanos, protección del ambiente, equilibrio ecológico, transporte, agua potable, drenaje, recolección de basura y todo aquello de alguna manera afecte a este y a los que le rodean.

### **Responsabilidades de los servidores públicos**

Los servidores públicos deben de rendir protesta formal, lo que les obliga a cumplir con la Constitución de la Federación, del Estado, la Ley Orgánica y demás leyes.

Ningún individuo podrá tener dos empleos o cargos públicos por los que disfrute de un sueldo, así mismo los ministros de cualquier culto religioso no podrán ocupar puesto alguno a menos que se hayan separado del cuando menos hace 5 años. El que lo hiciera y el que lo permitiese estarían cayendo en un delito.

La Ley de Responsabilidades regulará los procedimientos y sanciones cuando un funcionario público cometa algún delito durante el ejercicio de sus funciones, es importante mencionar que no hay fuero ni inmunidad para ningún servidor público.

---

## **1.5 LEY ORGÁNICA MUNICIPAL**

### **Disposiciones generales**

El municipio es libre y es la base de la división territorial y de la organización política del estado, esta investido de personalidad jurídica propia y cuenta con una población y territorio propios. Su gobierno es autónomo en su régimen interior pero ello no significa que no este sujeto a las demás leyes tanto de la federación como estatales.

Cada municipio cuenta con un territorio que tiene limites reconocidos, pero en este sentido no sobra mencionar que llegan a existir colonias que se encuentran en los limites territoriales de algún municipio, que pertenecen a los dos municipios cuando se trata de cobrar impuestos y en el momento de solucionar necesidades y conflictos ambos municipios las desconocen.

Los municipios administran la zonificación y participan en la creación y administración de zonas ecológicas. Vigilan también el uso del suelo de acuerdo a los planes de desarrollo urbano del municipio.

### **Los ayuntamientos**

Los ayuntamientos se renovarán cada tres años, iniciándose un nuevo periodo el primero de enero del año siguiente a las elecciones municipales ordinarias; se integrara por un presidente, sindico y regidores que variaran de acuerdo al numero de habitantes de la entidad.

Los electos rendirán protesta y se reunirán para conocer los lineamientos del nuevo ayuntamiento.

El ayuntamiento tiene dentro de sus atribuciones las siguientes:

- a) Expedir y reformar el bando municipal, así como los reglamentos, celebra convenios con otros municipios.
- b) Proponer iniciativas de ley, proponer la creación de organismos descentralizados.
- c) Acordar la división territorial municipal.
- d) Convenir, contratar o concecionar la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos.
- e) Concluir obras inconclusas de administraciones anteriores.
- f) Crear unidades administrativas.
- g) Conocer los informes contables y financieros.
- h) Designar jefes de sector o manzana.
- i) Convocar a elecciones de delegados y subdelegados.
- j) Solicitar expropiaciones para utilidad pública.
- k) Municipalizar los servicios públicos.
- l) Acordar el destino y uso de los inmuebles municipales.
- m) Nombrar y remover a los titulares de unidades administrativas
- n) Administrar su hacienda en términos de ley, aprobar su presupuesto de egresos.
- o) Autorizar la contratación de empréstitos (Ley de deuda pública municipal)

- p) Formular, aprobar y ejecutar los planes de desarrollo municipal y los programas correspondientes.
- q) Dotar de servicios públicos a los habitantes del municipio.
- r) Preservar y conservar el medio ambiente, participar en la creación y administración de reservas ecológicas.
- s) Constituir o participar en empresas paramunicipales y Fideicomiso.
- t) Enajenar y dar en arrendamiento, usufructo o comodato los bienes del municipio, previa autorización, en su caso.
- u) Promover y apoyar los planes de capacitación y organización del trabajo.
- v) Cambiar el uso de bienes municipales a bienes de uso común y viceversa.
- w) Introducir métodos y procedimientos en la selección y desarrollo del personal de las áreas encargadas de los principales servicios públicos que propicien la institucionalización del servicio civil de carrera.
- x) Sujetar a sus trabajadores al régimen de seguridad social establecido en el estado;
- y) Formular programas de participación social.
- z) Elaborar y poner en ejecución programas de financiamiento de los servicios públicos municipales.
- aa) Publicar por lo menos una vez al año la “gaceta municipal”
- bb) Organizar y promover la instrucción cívica para mantener informados a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones.
- cc) Nombrar al cronista municipal para el registro escrito del acontecer histórico local, que preserve y fomente la identidad de los pobladores con su municipio y con el estado y que supervise el archivo de los documentos históricos municipales;
- dd) Promover en la esfera de su competencia lo necesario para el mejor desempeño de sus funciones.
- ee) Las demás que señalen otras disposiciones legales.

### **Requisitos para ocupar algunos puestos públicos**

Para ocupar los cargos de secretario y tesorero se requiere; ser ciudadano del Estado, no estar imposibilitado para desempeñar el cargo y no haber sido condenado en proceso penal. El grado de estudios para secretario varía según el número de habitantes siendo de licenciatura en un municipio con 500 mil habitantes y mínimo secundaria en una entidad de 150 mil habitantes.

Para tesorero y Contralor se pide que de preferencia sea una persona profesional de las áreas económico administrativas o contable, con experiencia mínima de una año, al tesorero se le solicita caucionar el manejo de los fondos en términos de Ley.

## **Atribuciones de algunos servidores públicos**

### ***Presidentes Municipales***

- Presidir las sesiones del ayuntamiento.
- Ejecutar las decisiones de los ayuntamientos e informar su cumplimiento.
- Cumplir y hacer cumplir dentro del municipio las leyes federales y del Estado, así como cualquier disposición municipal.
- Ser el responsable de la comunicación del ayuntamiento que preside ante los demás ayuntamientos y con el Gobierno del Estado.
- Asumir la representación jurídica del municipio en los casos señalados por la ley.
- Rendir al ayuntamiento el 1 de agosto de cada año un informe acerca del estado que guarda la administración pública; y
- Las demás que le señale la presente Constitución, la Ley Orgánica respectiva y otros ordenamientos legales.

### **El secretario**

El secretario es el encargado de levantar las actas de ahí que sea primordial su asistencia a las sesiones del ayuntamiento, de esta manera también es el encargado de emitir los citatorios señalando la hora y fecha de las sesiones de cabildo.

Para que un acuerdo sea valido el secretario se encargará de recabar las firmas de los asistentes a las sesiones, además se encargará del archivo, distribución de la correspondencia, publicación de reglamentos y disposiciones generales, firmará los documentos oficiales, compilará leyes y decretos, elaborará inventarios de los bienes municipales, publicará la gaceta municipal y las demás atribuciones que la ley le otorgue.

### **El tesorero**

El tesorero municipal será el encargado de administrar la hacienda pública dentro del marco jurídico de esta forma él esta encargado de liquidar, recaudar, fiscalizar y administrar las contribuciones. La ley también nos menciona que tiene la capacidad de imponer sanciones fiscales, llevar los registros contables y financieros.

El tesorero tendrá entonces que elaborar un padrón de contribuyentes, propondrá una política de egresos, elaborará un programa financiero y presentará la situación financiera municipal al ayuntamiento anualmente, las demás que la ley señale.

### **El contralor**

Planear, programar, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación municipal son algunas de las funciones del contralor municipal. Pero su labor no termina ahí es también el encargado de fiscalizar los ingresos y egresos del municipio esto lo realiza mediante auditorias e inspecciones con la finalidad vigilar que los recursos federales y estatales se apliquen conforme a la ley.

Este servidor público debe de coordinarse con organismos de contraloría a nivel estatal como la Contraloría de Glosa, la Contraloría del Poder Legislativo y con la Secretaría de la Contraloría del Estado. Siempre que este realice una auditoria debe informar del resultado de la misma al ayuntamiento.

También participa en la actualización del inventario de bienes muebles e inmuebles del municipio, vigila que los servidores públicos cumplan con la obligación de presentar oportunamente la manifestación de bienes, las demás que la ley le confiera.

### **Los servicios públicos que presta el municipio**

Los municipios tendrán a su cargo la prestación, explotación y administración de un servicio. Entre los servicios que presta el municipio podemos encontrar; el agua potable, alcantarillado, saneamiento, alumbrado público, limpia, mercado y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito, asistencia social y empleo. Estos servicios no pueden entregarse en concesión a miembros del ayuntamiento o a sus familiares consanguíneos o por afinidad.

---



### **Conclusiones sobre La Ley Orgánica Municipal**

De esta manera podemos resumir que el Ayuntamiento constituye la máxima autoridad dentro del ámbito municipal y, la ejerce sobre su población y territorio, con la atribución de administrar el patrimonio y el erario público de acuerdo a las necesidades del municipio.

El ayuntamiento es un órgano electo por el voto popular, en mayoría simple, que se renueva cada tres años. Este funcionara en sesiones de cabildo donde deben de estar presentes regidores, síndicos y el secretario, este último tomara nota de las decisiones que se tomaran por mayoría de votos.

La sede de este poder político se ubica en el H. Ayuntamiento, también llamado palacio municipal que en el caso de Chimalhuacán se ubica a un costado del jardín Zaragoza. Para cambiar de domicilio se requiere la aprobación del Congreso del Estado.

El municipio tiene la libertad de definir sus propias metas y objetivos así como lo que a su juicio sea prioritario, este órgano colegiado es el único representante autorizado de la población ante autoridades superiores.

En su calidad jurídica el municipio tiene derechos pero igualmente obligaciones, al mismo tiempo al poder crear leyes y reglamentos se manifiestan sus facultades legislativas.

Todo municipio esta obligado a prestar los servicios públicos, administrar el caudal municipal, regular el desarrollo urbano, garantizar el orden y bienestar de la población que se encuentra bajo su jurisdicción.

---

### 1.5.1 EL BANDO MUNICIPAL EN CHIMALHUACAN

Con fundamento en lo dispuesto por el Artículo 115, fracción II de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, 122, 123 y 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, 2, 3, 31 fracción I, y del 160 al 165 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en vigor. El Ayuntamiento 1997- 2000 edita su Bando Municipal el cual se conforma de datos históricos de Chimalhuacán, nombre del presidente en turno (Lic. Carlos Cornejo Torres), presentación y demás requisitos que la Ley impone.

“El Bando Municipal es como la Carta Magna del municipio. En ella se encuentran preceptos de carácter general, impersonal, abstracto y obligatorio que regula la organización interna del municipio, la prestación de servicios, las relaciones vecinales y ordenan la organización del gobierno municipal”<sup>23</sup>

Al revisar el bando municipal se puede notar una tendencia a respetar y repetir los contenidos de la Ley Orgánica Municipal y la Constitución del Estado sin modificaciones relevantes o propuestas que se adecuen a las condiciones específicas del municipio.

#### Áreas relevantes del Bando Municipal

**Justicia Municipal.** - Se encarga de imponer multas, sanciones, clausura temporal o definitiva, arresto por 36 horas, retiro de cualquier cosa que obstruya la vía pública.

Las oficialías Conciliadoras son auxiliares en la impartición de justicia municipal, estos funcionarios están facultados por la ley para conciliar conflictos entre vecinos siempre y cuando no sean delito del fuero judicial.

**Economía Municipal.** - El erario municipal se constituye de la hacienda y los bienes muebles e inmuebles. Su hacienda es el resultado del pago de impuestos y demás contribuciones de sus habitantes.

El despacho de asuntos administrativos hace necesaria la creación de otras dependencias de gestión que serán atendidas por personal de confianza y sindicalizados, entre las instancias se encuentran:

- La secretaría del Ayuntamiento.
- La Tesorería.
- 28 Direcciones Generales.
- Los Comités de Participación Ciudadana.
- Las Delegaciones Municipales.
- Los Organismos Descentralizados como ODAPAS y DIF.

---

<sup>23</sup> Ibid. p. 90-91

Las regidurías también colaboran en las labores administrativas del municipio y a cada regidor se le asignara una comisión.

**Los servicios públicos** que deberá proporcionar el municipio son: el agua potable, alcantarillado, saneamiento, alumbrado público, limpia, mercado y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito, asistencia social así como cualquier otro servicio que el Ayuntamiento apruebe o convenga al beneficio de la población.

---

## **1.6 ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

Para empezar distinguiremos el organigrama político del administrativo, ya que el primero se conforma de aquellos que han sido electos por el voto popular en la modalidad de planillas, mientras que el organigrama administrativo se va formando por el nombramiento del presidente o aquella persona en la que delega la facultad de contratar al personal que laborara durante su administración.

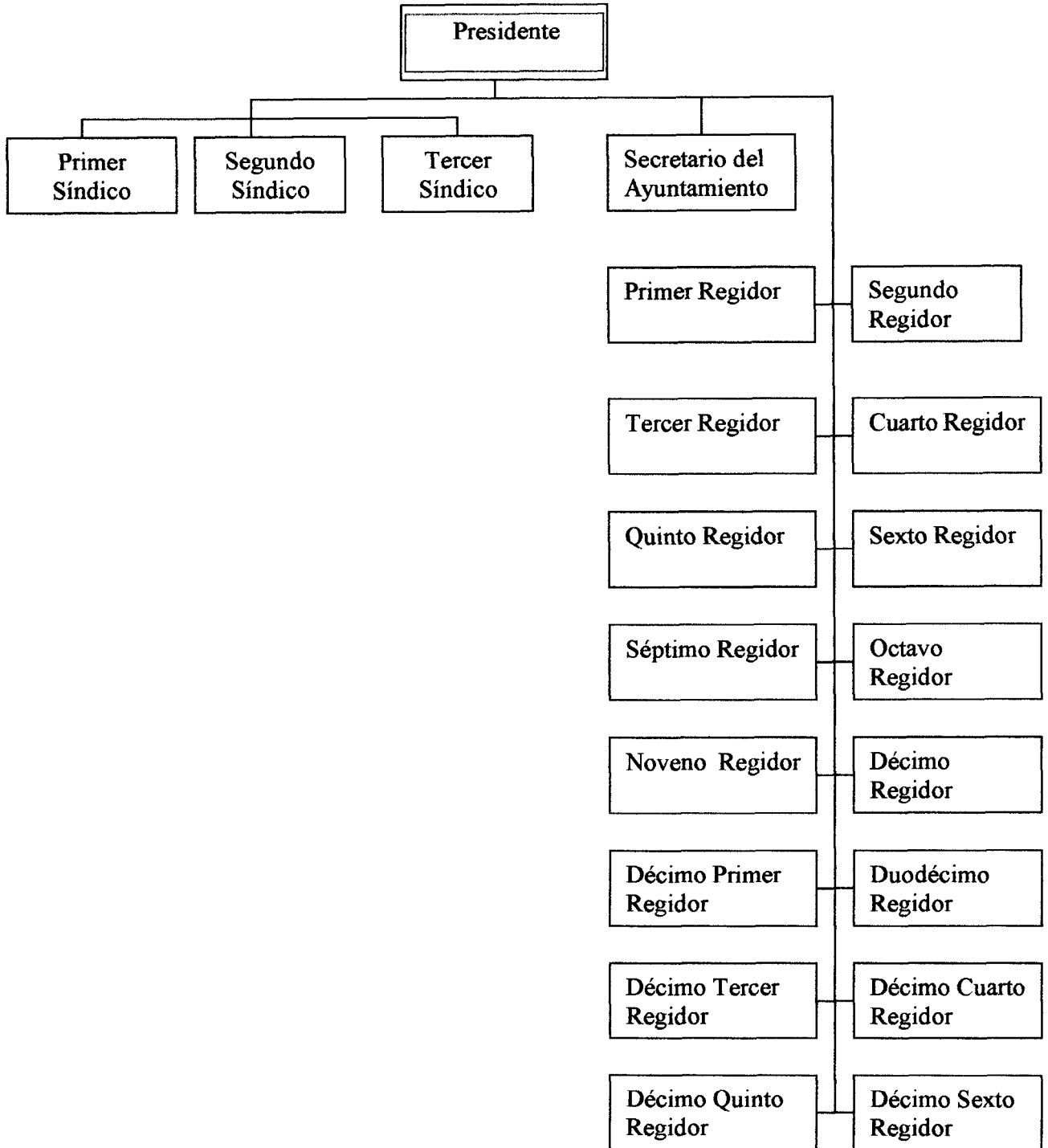
En el caso de Chimalhuacán la mayoría de este organigrama es priista y solo 2 regidores pertenecen al PRD y uno al PAN.

Los servidores públicos electos por voluntad popular realizaran tareas específicas, la designación de su comisión es llevada a negociación ya que a algunos les interesa alguna área en particular.

Existen comisiones que trienio tras trienio no tienen funcionalidad, tal es el caso de medio ambiente ya que el cerro no ha sido reforestado en años, la recolección de basura se sigue haciendo a cielo abierto en la avenida del bordo, causando enfermedades a los pobladores de Nezahualcoyotl y Chimalhuacán. Otra comisión de la que se podría hablar es la de fomento agropecuario ya que el único rancho existente es el de “piedras negras” que en los últimos años ha reducido su espacio para ceder paso a la urbanización que es lo única constante en el municipio.

---

### ORGANIGRAMA POLÍTICO DE LA ADMINISTRACIÓN 1997-2000



**COMISIONES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS ELECTOS POPULARMENTE EN  
CHIMALHUACAN**

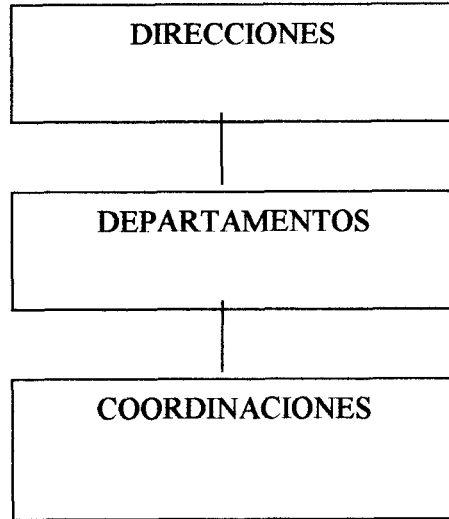
Presidente	Cumplir y hacer cumplir dentro del municipio las leyes federales y del Estado, así como cualquier disposición municipal.
<b>Síndicos</b>	<b>Comisión</b>
1° Sindico	Parques y jardines
2° Sindico	Medio ambiente
1° Regidor	Actualización de reglamentos municipales.
2° Regidor	Parques y jardines
3° Regidor	Medio ambiente
4° Regidor	La regulación de fomento agropecuario
5° Regidor	Empleo de vivienda y panteones
6° Regidor	Educación deportes y recreación
7° Regidor	Mercados, abastos y rastros
8° Regidor	Obras públicas y desarrollo urbano
9° Regidor	Agua potable, drenaje y alcantarillado
10° Regidor	Tianguis y vía pública
11° Regidor	Población
12° Regidor	Salud pública
13° Regidor	Vialidad, transporte y delimitación territorial
14° Regidor	Alumbrado público
15° Regidor	Turismo protección a la niñez y a apoyo a la mujer
16° Regidor	Cultura y bienestar social
Secretario	Asistir a sesiones, levantar actas y llevar el control de los libros y actas, encargado de archivo general, expedir constancias de vecindad, certificaciones y demás documentos que legalmente procedan.

Fuente: fotograma municipal.

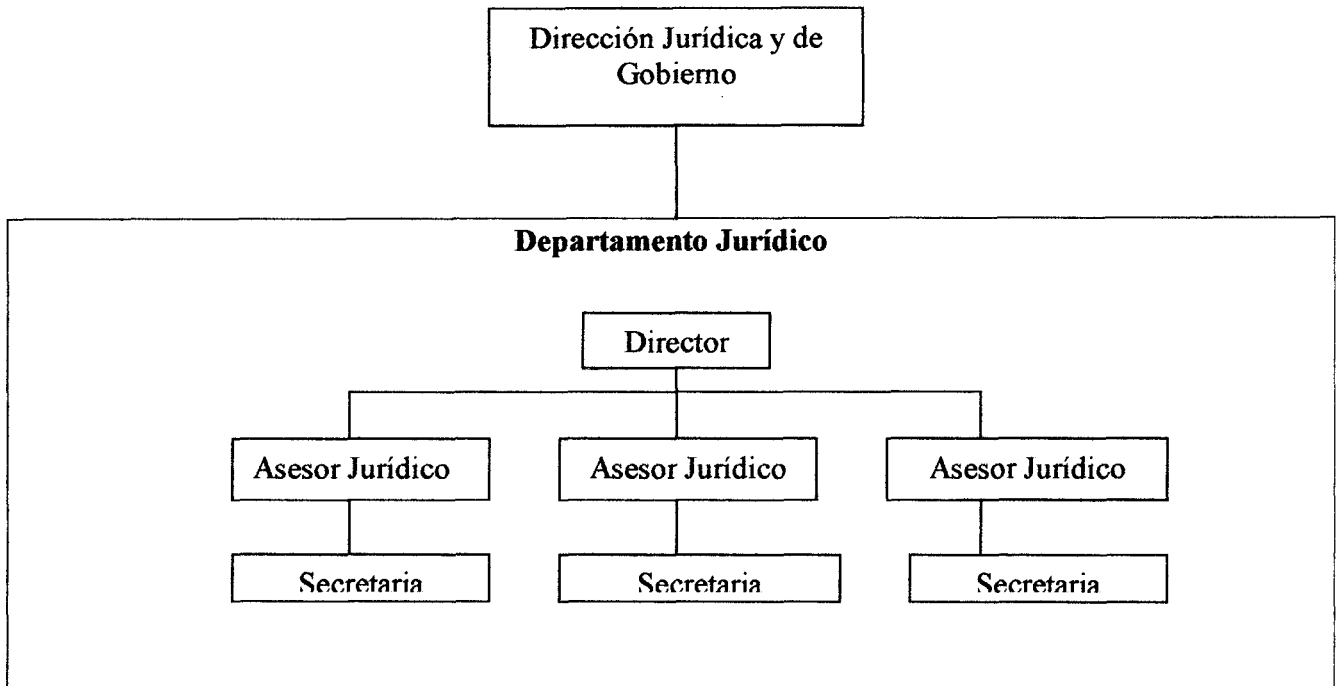
**LISTA DEL PERSONAL QUE LABORA CON LOS SÍNDICOS Y REGIDORES**

<p><b>Primera Sindicatura</b> 01 Secretaria 02 Capturista 03 Auxiliar 04 Notificador</p> <p><b>Segunda Sindicatura</b> 05 Secretaria 06 Secretaria 07 Chofer 08 Auxiliar</p> <p><b>Tercera Sindicatura</b> 09 Asesor jurídico 10 Asesor de gestión 11 Secretaria 12 Auxiliar 13 Auxiliar 14 Auxiliar 15 Auxiliar 16 Auxiliar</p> <p><b>Primera Regiduría</b> 17 Auxiliar 18 Secretaria</p> <p><b>Segunda Regiduría</b> 19 Auxiliar 20 Auxiliar 21 Secretaria 22 Secretaria</p> <p><b>Tercera Regiduría</b> 23 Auxiliar 24 Auxiliar 25 Auxiliar 26 Secretaria 27 Chofer</p> <p><b>Cuarta Regiduría</b> 28 Auxiliar</p>	<p><b>Quinta Regiduría</b> 29 Auxiliar 30 Auxiliar 31 Chofer 32 Secretaria 33 Auxiliar</p> <p><b>Sexta Regiduría</b> 34 Auxiliar 35 Auxiliar 36 Secretaria</p> <p><b>Séptima Regiduría</b> 37 Auxiliar 38 Secretaria 39 Secretaria</p> <p><b>Octava Regiduría</b> 40 Auxiliar 41 Secretaria 42 Auxiliar 43 Auxiliar</p> <p><b>Novena Regiduría</b> Sin ayudantes*</p> <p><b>Décima Regiduría</b> 44 Auxiliar 45 Auxiliar 46 Secretaria 47 Encargado de atención ciudadana.</p> <p><b>Décima primera Regiduría</b> 48 Secretario 49 Auxiliar 50 Chofer 51 Auxiliar</p> <p><b>Decimosegunda Regiduría</b> 52 Auxiliar 53 Secretaria 54 Auxiliar</p>	<p><b>Decimatercera Regiduría</b> Sin ayudantes *</p> <p><b>Decimacuarta Regiduría</b> 55 Auxiliar 56 Auxiliar 57 Secretaria</p> <p><b>Decimaquinta Regiduría</b> 58 Auxiliar 59 Secretaria 60 Chofer</p> <p><b>Decimasexta Regiduría</b> Sin ayudantes*</p> <p>* Algunas regidurías no cuentan con personal autorizado por el municipio, por ello el regidor toma parte de su sueldo para allegarse de personal de confianza, que generalmente son militantes de su partido.</p>
---	---	---

## ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL



Cada dirección, departamento o coordinación cuenta con un organigrama interno, para ejemplificar a continuación veremos el Departamento Jurídico:





Toda comisión asignada a un regidor tiene eco en una dirección, en un departamento y no pocas veces en una coordinación, de tal suerte que tenemos un gran número de personas trabajando en una comisión. En lo particular se puede considerar un exceso de personal dirigiendo sus esfuerzos hacia un mismo punto lo que finalmente no da resultados satisfactorios porque no están bien enfocados y coordinados, desgraciadamente la

mayoría de estos empleados van a su lugar de trabajo a ver pasar el tiempo, platicar con los amigos y tomar el café, hacer uno que otro memorandum etc. lo que realmente les importa es mantener su puesto con un mínimo de esfuerzo.

A continuación se muestran las direcciones y departamentos para que veamos lo abundante que resultan y que llegan a tener tareas muy específicas que sin embargo no se realizan.

### DIRECCIONES

Dirección	Actividades de la Dirección
De administración	Resguardo y expedientes, altas y bajas de ISSEMYN y elaboración de credenciales del H. Ayuntamiento.
De alumbrado público	Atender a la comunidad con problemas de alumbrado de sus calles
De asuntos electorales	Informa a la población de sus trámites para obtener su credencial de elector y ubicarlas en el plano general de municipio.
D. de catastro	Actualización del padrón fiscal, determina y asigna las claves catastrales haciendo más confiables y equitativos los pagos del impuesto predial.
D. de comunicación social	Encargado de difundir las actividades que realiza la administración a través de medios de comunicación.
D. de control presupuestal	Lleva el control y el avance de obras así como la conformación de presupuestos de las mismas.
D. vía pública	Trámites de permisos provisionales o fijos, sujetos a reubicación en la vía pública.
D. cultura y bienestar social	Coordinar las acciones que llevan a cabo los departamentos de cultura y bienestar social.
D. desarrollo urbano y social	Coordinar los trabajos de todas las obras que realiza la administración 1997-2000
D. de planeación	Planes y programas de las obras que se realizan en coordinación con el presidente municipal.
D. de mercados y comercio establecido	Otorgar licencias a mercados y comercios establecidos.
D. de cortes internas	Impartir justicia administrativa, sancionar a los servidores públicos de conformidad con la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
D. de Gobernación	Vigilar las acciones de los grupos sociales y políticos con el fin de mantener la paz social, apoyo a la

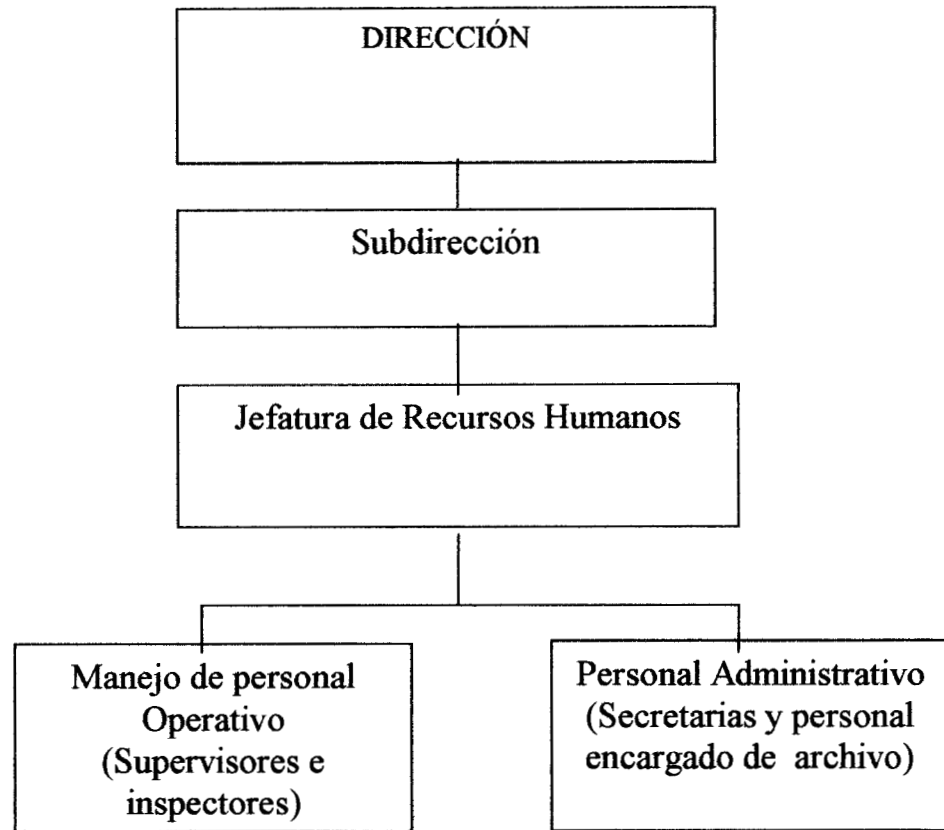
	población en caso de desastre.
D. de fomento económico control e inspección fiscal	Fomentar e impulsar el desarrollo económico y vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los causantes en el ámbito municipal.
D. de fomento agropecuario	Realiza campañas de vacunación porcina, bovina de reforestación y apoyo a pequeños agricultores.
D. federal de finanzas	Vigila el buen manejo de los bienes materiales del municipio.
D. de educación pública	Organiza con otras instancias eventos cívicos y culturales. Gestiona las peticiones de las instituciones educativas.
D. de ecología	Coordina los trabajos de los diferentes departamentos cuyas acciones pretendan elevar las condiciones del medio ambiente.

D. preservación y restauración del medio ambiente	Coordina los departamentos de emisión de contaminantes, de tóxicos, zoonosis, fauna nociva y protección de animales.
D. programación	Programación de proyectos y acciones de la administración pública municipal.
D. de asistencia civil	Salvaguardar los bienes de la comunidad
D. de recursos humanos	Llevar el control de asistencia de todo el personal del ayuntamiento y supervisores.
D. de reglamentación de tenencia de la tierra.	Coordina las acciones de los departamentos a su cargo a través de programas establecidos.
D. de salud pública	Coordina a los departamentos de epidemiología, medicina preventiva y regulación sanitaria.
D. de servicios públicos	Promover el apoyo por medio del transporte para agua y materiales.
D. de tianguis y c. ambulante	Asegurarse de que se dé el peso y medida correctas.
D. de transporte público	Coordina las acciones de los departamentos de vialidad y delimitación territorial y transporte público.
D. de turismo	Fomenta el turismo dentro y fuera del municipio a través de folletos y fuentes culturales.
D. de panteones, vivienda y empleo	Realiza las actividades de apoyo a sus tres rubros.
D. de planeación, programación y control presupuestal	Coordina las acciones de las direcciones a su cargo en coordinación con el ejecutivo municipal.
D. jurídica y de gobierno	Responsable del control de las 13 oficialías, conciliadoras de trámites de asuntos judiciales, asesoría jurídica.
D. y depto de preceptoria juvenil	Llevar procedimientos a los menores inculcados así como darles servicio de trabajo social, psicología medica de orientación y rehabilitación.
D. de receptoria de rentas	Recaudación de impuestos
D. de seguridad pública	Salvaguardar y proteger la integridad de la población.

### DEPARTAMENTOS

D. de desarrollo urbano.- prevé asentamientos irregulares, fraccionamientos clandestinos y define los límites urbanos.	D. de comercio establecido.
D. de edición.- difunde las obras realizadas por la administración.	D. de informática (mantenimiento del equipo de computo...)
D. de emisión de contaminantes.- inspección y clausura de establecimientos que contaminen el medio ambiente.	D. de prevención y desarrollo urbano.
D. de emisión de tóxicos	D. de uso de suelo.
D. de licencias de construcción	D. de asuntos indígenas
D. de reglamentación sanitaria.- inspección de rastros y comercios establecidos.	D. de inmuebles públicos.
D. de tenencia de la tierra.	D. de proyectos
Instalaciones eléctricas en edificios públicos.	D. de zoonosis
D. de limpia.- recolección de basura.	D. de fomento al arte y cultura.
D. de epidemiología.- relación estadística de los principales padecimientos en el municipio.	D. de consulta popular.
D. técnico.- realiza levantamientos topográficos.	D. de programación y desarrollo social
D. de balizamiento.	D. de recursos humanos
D. de mantenimiento preventivo a unidades del ayuntamiento.	D. de inventario
D. de medicina preventiva.- vacunación, capacitación de parteras.	D. de fomento a la cultura
D. de inspección y equilibrio del orden ecológico.	D. de deporte.
D. de mercados	D. de recursos materiales.
D. de servicios generales, fabricación de logotipos y letras para ceremonias cívicas.	D. de programa y fomento de prioridad estatal y municipal
D. de espectáculos.	D. de protección a la niñez y a la mujer.
D. archivo, documentación y registro.	D. de vialidad.
D. de eventos especiales (sonido, templete, lonas, etc.)	D. de trabajo social.
D. de panteones.	D. de parques y jardines.
D. de tianguis y comercio ambulante.	D. de fauna y protección de animales.
D. de límites territoriales.	D. de bienestar social.
D. de registro civil	D. de fomento artesanal.
D. de transporte municipal	D. de planeación.

## ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



El personal administrativo maneja las faltas y retardos; 3 retardos = a 1 falta que se descontará del sueldo base del servidor público, por abandono de empleo sin causa justificada levantan actas administrativas o actas informativas.

Existe personal de confianza y administrativo, el personal de confianza tiene una jornada de 9:00 a 15:00 hrs. y el de base de 8:30 a 15:00 hrs.

Los sindicalizados tienen derecho a 14 días económicos, 2 periodos vacacionales de 10 días cada uno. Las mujeres de esta categoría tienen derecho a un periodo de lactancia de tres meses.

Todo aquel empleado sindicalizado tiene derecho a ocupar un puesto de elección popular siempre y cuando lo solicite ante el comité sindical.

Algunos empleados operativos realizan sus funciones fuera de la cabecera municipal, trabajo de campo, en oficinas distribuidas en el territorio municipal; registro civil, receptorías de rentas, bibliotecas etc. Su misión es supervisar e inspeccionar a los servidores públicos que ahí laboran, estos entregan al departamento un informe de sus actividades.

Hay dos formas de controlar la asistencia; los servidores públicos del municipio lo hacen mediante reloj checador y los de las sedes alternas por hoja de firmas.

## II EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de los recursos humanos no es solo un área más con la que toda organización cuenta, tiene tareas específicas, una de estas tareas es el reclutar y seleccionar al personal adecuado.

Pero no solo se busca que la empresa cumpla su objetivo si no que se encarga de que el individuo sea colocado en un puesto que resulte igualmente satisfactorio para este. Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el recurso humano es el aliento de vida de toda organización si este no esta en condiciones de laborar adecuadamente, los recursos materiales y financieros se irán por la borda.

### 2.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

En sus inicios la selección de personal se llevaba a cabo de manera intuitiva ya que un supervisor realizaba una inspección y se dejaba llevar por lo que a simple vista se percibía, en la actualidad este proceso se ha vuelto más complejo y se necesitan psicólogos o administradores para llevar a cabo este proceso.

Se busca una mejor selección evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; para llevar a cabo lo anterior se realizan pruebas de habilidades, psicológicas, se realizan entrevistas minuciosas e incluso se realizan examen médicos rigurosos al solicitante. En este aspecto existe una pequeña controversia ya que se considera que se esta discriminando a algunas personas por su enfermedad, pero a la organización no le sirve de mucho una persona con alto potencial que a su vez padece de alguna enfermedad grave que lo lleva al hospital constantemente, lo que conlleva a ausentismo por enfermedad y a la larga disminuye el desempeño del empleado.

La selección se define como “ un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”<sup>24</sup>, para ello se deben tomar en cuenta las necesidades de la organización y lo que el individuo puede ofrecer a la organización. Para ello se debe conocer a fondo la misión de la organización así como sus propósitos y necesidades.

La colocación es algo que influye en la selección ya que no es lo mismo seleccionar a un mando operativo que a un mando directivo, el segundo requerirá además de habilidades técnicas, habilidades de mando, tener capacidad de organización así como no titubear en la toma de decisiones ya que será alto el nivel de discrecionalidad que manejará.

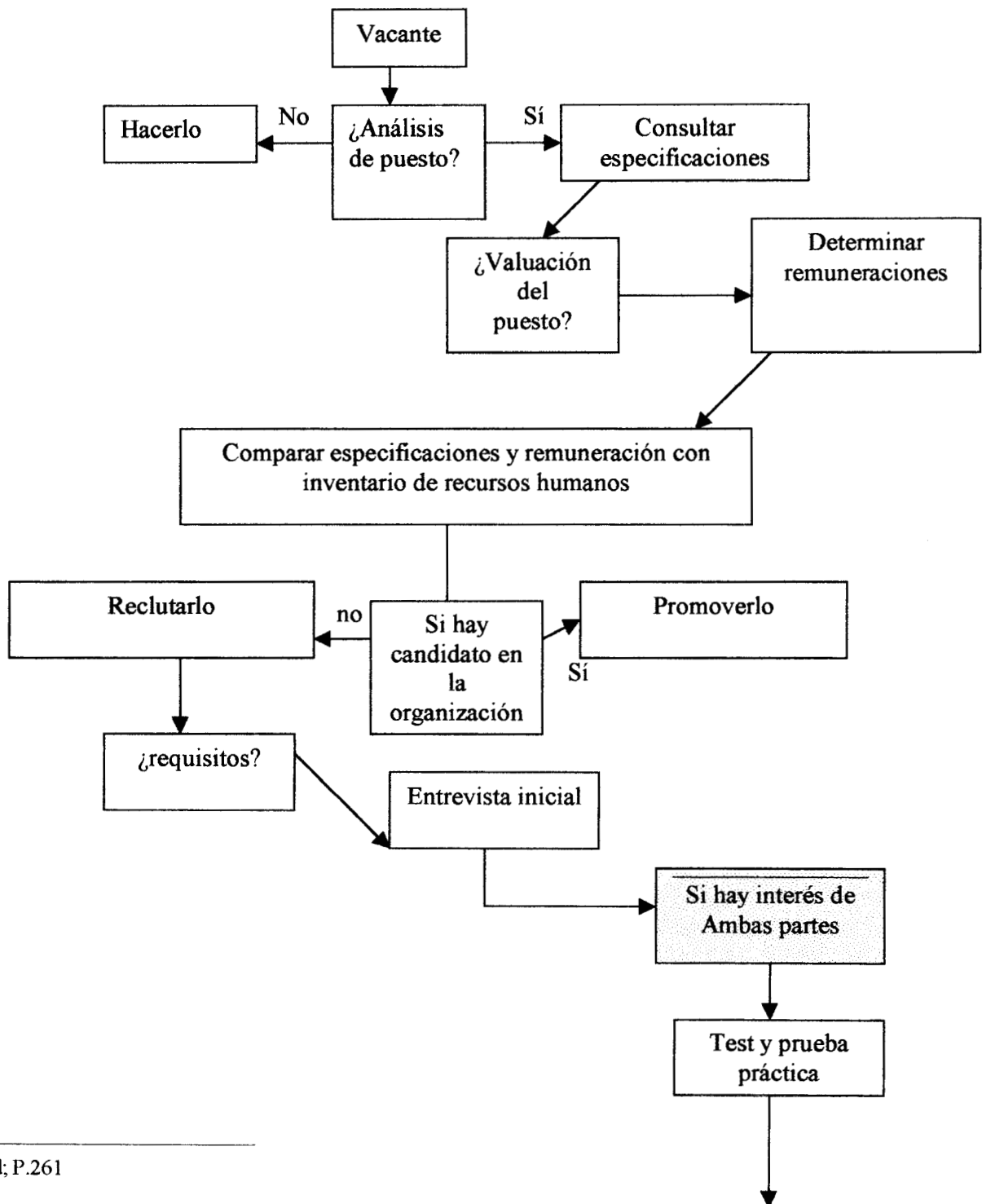
El hacer una mala selección no solo afecta a la organización, afecta también al empleado ya que si es un puesto donde se trabaja bajo presión y al individuo no esta acostumbrado a ello se vera menoscabada su salud física y emocional, al mismo tiempo si tiene más capacidad de la necesaria no tardará en menospreciar el puesto, aburrirse de el y quizá buscar un empleo donde las exigencias se adapten a su personalidad.

---

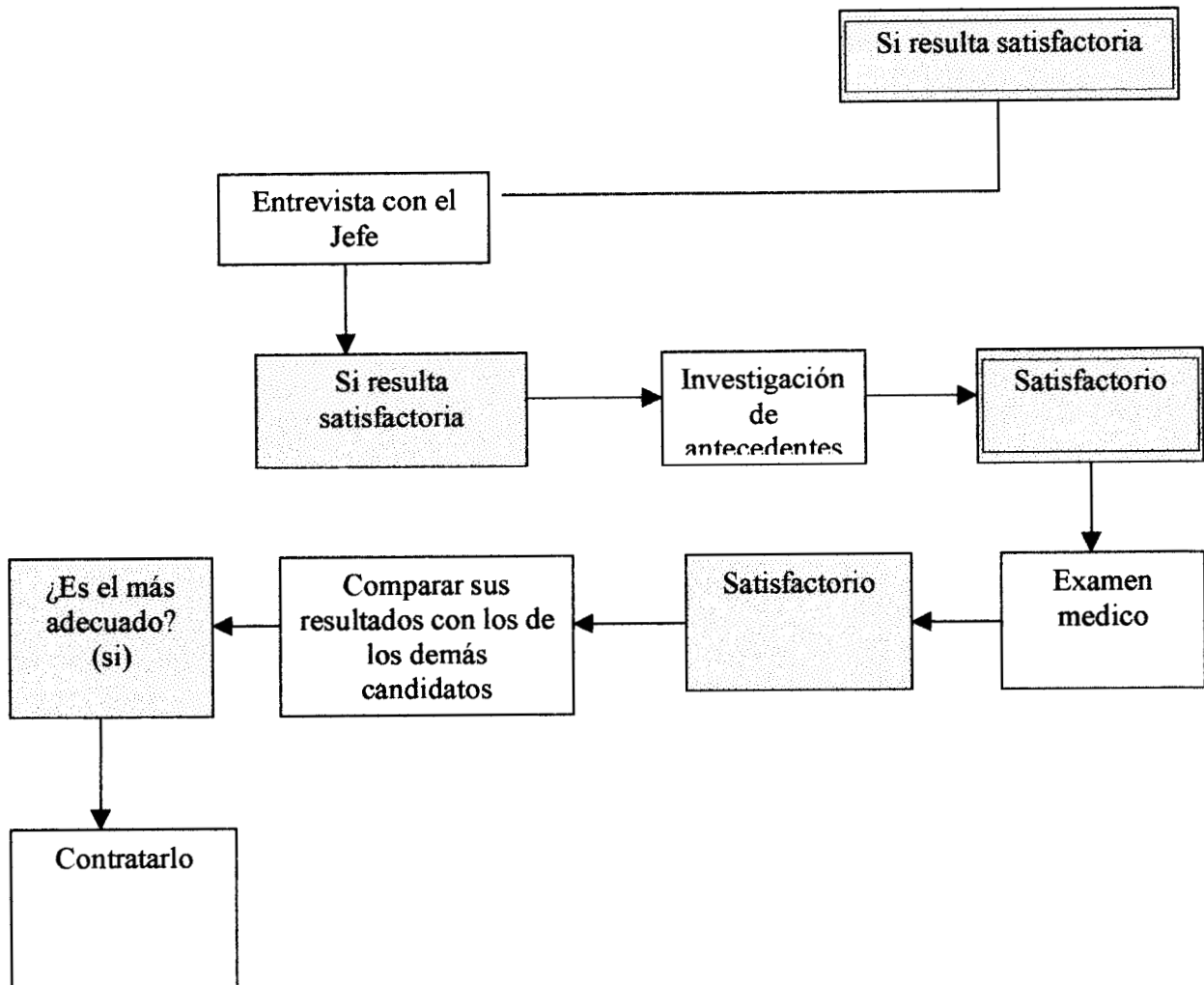
<sup>24</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, Cuarta edición, Trillas, 1989, p.256

Aunque no lo parezca el realizar continuamente procesos de selección de personal, además de ocasionar un gasto a la organización, desengrasan los engranes que hacen funcionar el mecanismo de la misma.

Este proceso a simple vista no suena complicado pero para ejemplificar la magnitud de este proceso se presenta a continuación un diagrama de flujo de selección de personal.<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Ibid; P.261



En el diagrama anterior únicamente se siguió la línea positiva ya que si existe una negativa en cualquiera de los niveles discrecionales, el proceso tomara otro rumbo e incluso si existen muy pocos candidatos y ninguno resulta satisfactorio, el proceso comienza desde la búsqueda de nuevos candidatos por medio de una nueva convocatoria.

En el caso de la administración municipal de Chimalhuacán este proceso no es desconocido por el director de RH, pero no es llevado a cabo ya que a el le llega el personal con recomendaciones. Estas recomendaciones son obtenidas por los candidatos a través de su trabajo político dentro del partido en este caso el PRI.

De hecho el se entero de la existencia del puesto que ocupa a través de la política ya que el forma parte de una asociación civil y es través de su partido, que es el PRI que se otorgan los puestos.

De acuerdo al nivel de participación corresponderá el nivel jerárquico del puesto que se otorgue, si el militante únicamente se dedico a realizar afiliaciones o “invitar” a la comunidad a mítines y actos políticos, podrá aspirar al puesto de auxiliar o de secretaria. Solamente si su participación ya es de mayor presencia dentro del partido sus aspiraciones podrán ser mayores.

Si pertenecen a una organización menor les corresponden puestos menores, si es mediana le corresponden direcciones o jefaturas si la organización tiene mayor presencia en el municipio y es de las que “tira la línea política” surgen los síndicos, regidores y el presidente.

Así es cómo el municipio va llenando las vacantes por ello no es de extrañar que en la actualidad la mayoría de los individuos que laboran en esta organización no cumplan con las especificaciones que requiere cada puesto.

En una organización del sector privado el Dir. de RH cuenta con cierto nivel de discrecionalidad, pero en la organización municipal a pesar de tener varios años en el puesto, su nivel de incidencia para despedir o contratar personal es mínima, se podría afirmar que la organización se encuentra a un nivel nepotista. Ya que el encargado de la dirección municipal comento que con mucha sorpresa descubre personal que ya esta cobrando, y a el no lo enteraron de la vacante ni participo en el proceso de selección y contratación de el nuevo empleado.

Otra cuestión muy importante para iniciar un proceso de selección de personal es la existencia de perfiles de puesto para saber que aptitudes y conocimientos se requieren para realizar un buen trabajo en determinado puesto. En el municipio existe una carencia de estos ya que como se menciono los puestos “son una cuestión política”.

## 2.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

La organización debe contar con un inventario de los recursos humanos que dispone, para que en determinado momento se puedan cubrir puestos mediante promociones. Al mismo tiempo sus anteriores procesos de selección deben ayudar a formar un archivo de lista de espera, en esta lista deben estar los candidatos que en su momento no cubrieron un puesto de manera satisfactoria, pero tienen cualidades para cubrir otros puestos que pudiesen quedar vacantes más adelante.

Por lo tanto las primeras fuentes de abastecimiento serán; la empresa, amigos o familiares de los miembros de la organización, siempre y cuando no exista una política de restricción en este sentido.

Existen fuentes externas de reclutamiento, en este caso se hecha mano de las agencias de empleo, “cazadores de cabezas” (head hunters), en empresas del ramo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

El tiempo que tarda en hacer eco una convocatoria va a variar de acuerdo a la demanda, por ejemplo si es un puesto donde se requiere una instrucción mínima se llenaran de candidatos, mientras los puestos de mayor especialización serán menos demandados.

### **Pasos del proceso:**

a) Solicitud de empleo; esta hoja contendrá los datos personales y de preparación del candidato así como sus referencias.

b) Entrevista inicial; visualiza los aspectos más evidentes del candidato, personalidad, capacidad para escuchar, facilidad de palabra, nerviosismo, etc.



- c) Entrevista de selección; esta busca conocer más a fondo las cualidades y puntos débiles del solicitante.
- d) Pruebas psicológicas; se valoran los potenciales del individuo en relación al puesto que desea ocupar, cabe mencionar que si la persona que las realiza no domina el método de investigación psicológica no tendrán ningún sentido.
- e) Pruebas de trabajo; se realizan por medio de baterías de pruebas y regularmente son aplicadas a aquellos que deben realizar trabajos técnico, por ejemplo una prueba de velocidad a una mecanógrafa, una prueba de tomo, una prueba de contabilidad, etc.
- f) Examen medico de admisión; en algunos empleos es de vital importancia ya que influye en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo, puntualidad y en general afecta al desarrollo de la organización, este examen se fundamenta en el Art. 15 de la ley federal del trabajo y es una obligación del patrón, así el Art. 16 dice que el trabajador esta obligado a someterse a ellos y proporcionar información veraz.
- g) Estudio socioeconómico; ayuda a corroborar la información y proporciona datos sobre las condiciones y situaciones que predominan en su hogar ya que esto influye en el desempeño de los individuos, por ejemplo al verificar los datos del candidato a una gerencia se descubre que su padre y hermanos son alcohólicos, por lo que constantemente hay peleas en su hogar. Esto nos muestra un hogar desavenido, lo que no descalifica del todo al candidato, lo que nos muestra un claro problema que afectara al individuo en la realización de su trabajo.

Todo lo anterior nos lleva a tomar una decisión final, que seria el contratar al empleado, cabe mencionar que es conveniente que la decisión la tome el jefe o jefes inmediatos del aspirante ya que ellos son los que estarán en contacto directo con el individuo. De no ser así el candidato y su jefe corren el riesgo de no simpatizar y rivalizar de entrada (llamado comúnmente "hacer click") lo que resultaría incomodo para ambos en merma del desempeño.

Sobra decir que de los pasos que anteriormente se mencionaron, en el municipio que nos atañe, únicamente se hace el llenado de solicitud y el candidato que se contratara es aquel que tiene la mejor recomendación.

Para empezar las fuentes de reclutamiento son internas, no se dan a conocer al exterior los puestos vacantes, se les dice "mira tú has trabajado conmigo, eres del partido y como te conozco hay un puesto para ti", también se contratan a algunos jóvenes que van a hacer su servicio social.

La descripción de puestos existe básicamente en la dirección de obras públicas ya que en este se requiere de arquitectos para realizar los levantamientos topográficos de guarniciones y banquetas, para ocupar varios puestos de ese departamento es indispensable que presenten su titulo.

Para los puestos de secretarias se llegan a presentar varias señoritas para ocupar la vacante, en este caso se les aplica una prueba de aptitudes, taquimecanografía, se les pide su comprobante de estudios y se verifican los datos de la persona por medio de la calve de elector, se les pide un certificado de salud expedido por una institución del sector salud.

Pero las pruebas de aptitudes no se aplican para todos los puestos, básicamente se les aplican a las secretarias ya que es importante que sepan redactar un oficio, recibir y dar contestación a memorandum. Pero al parecer esas pruebas de aptitudes carecen de validez para el proceso de selección ya que si no aprueban los exámenes se les contrata, “se les da la oportunidad” y van aprendiendo sobre la marcha.

Lo antes mencionado es un más de las contradicciones del manejo de los recursos humanos en el municipio de Chimalhuacán.

---

## 2.3 CONTRATACIÓN

El contrato no es solamente una necesidad legal, también es una necesidad administrativa, tanto para la organización como para el trabajador. Al trabajador le brinda la certeza de sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de prestación del servicio, sus descansos, vacaciones y el salario que va a percibir.

Teniendo el empleado conocimiento de sus obligaciones la empresa se ve respaldada para exigir el cumplimiento de las mismas, apoyando en cualquier disputa o confusión que pudiera surgir al respecto, al mismo tiempo es un apoyo para ambas partes en conflictos laborales ya que se encuentra validado con la firma de aceptación de los mismos.

En el contrato se debe especificar la modalidad de la contratación, en el caso de los municipios se maneja, el tiempo determinado, indeterminado que es equivalente a la base, cabe mencionar que el de confianza no necesita firmar contrato y para despedirle no hay ningún obstáculo. En caso que el trabajador de confianza se queje ante conciliación y arbitraje, bastara con que su patrón sostenga el alegato de “ya le perdí la confianza”.

Al establecer un contrato surge la figura jurídica llamada relación de trabajo, que se entiende como cualesquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.<sup>26</sup>

Existen 2 tipos de contrato; el colectivo y el individual, en el municipio de Chimalhuacán todos los contratos se celebran de manera individual. Al celebrarse este la persona contratada se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

En el contrato de trabajo se deben contemplar los siguientes aspectos:

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador;
- b) Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminado
- c) El servicio o servicios que deban prestar, determinándolos lo más claro que se pueda;
- d) El lugar o lugares donde se realizará el trabajo.
- e) La duración de la jornada de trabajo que puede ser diurna, nocturna o mixta.
- f) El día y lugar del pago del salario; y
- g) La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos por la empresa; y
- h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Si por algún motivo el contrato no existe, el trabajador no se vera privado de los derechos que la ley le garantiza. Y se le deben de asignar labores compatibles a sus fuerzas y aptitudes, estado o condición.

<sup>26</sup> Artículo 20, Ley federal del trabajo, Editorial Alco, 2000, P.22

En el municipio de Chimalhuacán la firma del contrato se realiza después de “aprobar” los exámenes que en su mayoría son muy sencillos.

al firmar su contrato, el estado le otorga un nombramiento, desde el momento que el nombramiento se otorga el empleado puede solicitar su hoja rosa para uso del servicio medico, que en este caso es el ISSEMYM (instituto de seguridad social del estado y municipios), y de manera automática pasa a formar parte del sindicato.

La mayoría de los que conforman el personal son empleados de confianza, el resto están basificados y firman un contrato con el sindicato. Así que un porcentaje muy alto firma contratos de 6 meses.

En este apartado cabe mencionar que los despidos realizados por el departamento de recursos humanos en el municipio de Chimalhuacán y que son impugnados por el trabajador no han llegado a buen termino para la organización a pesar de realizarse conforme a la ley, en este sentido el director del área se muestra preocupado ya que esto les da más impunidad a los empleados para no desempeñar sus labores como ley lo indica.

Esto se debe en gran medida a la que el contrato no es especifico en cuanto al derecho y obligaciones de los trabajadores, por lo que es susceptible de múltiples interpretaciones por parte del empleado.

Se cuenta con una base de datos llamado kardex donde se coloca el RFC, clave de empleado, horario, nombre, numero de tarjeta, fecha de ingreso, función, foto y día en que se elaboro el kardex. Pero la mayoría de estos se encuentran en blanco, en lo que se refiere a seguimiento.

Según comento, el director del departamento, el seguimiento no parece ser suficiente para probar las irregularidades que en materia laboral se registran, por parte de los servidores públicos, como; el que llegan a trabajar tarde y otro compañero checa la tarjeta o el trabajador abandona su lugar de trabajo y si el departamento se da cuenta y lo reporta, el jefe inmediato o supervisor, que las más de las veces es amigo del infractor, hace entrega de un memorandum donde explica que salió a cubrir una comisión, estaba enfermo o tenia alguna emergencia familiar, la cuestión es cubrir la irregularidad.

## 2.4 INDUCCIÓN

Un nuevo empleado es una nueva personalidad y un conjunto de habilidades que se integran a la empresa. El empleado debe tener la certeza de cual será su lugar en la empresa, para ello es recomendable seguir los siguientes pasos:

- a) Dar a conocer la historia, objetivos, políticas, prestaciones, reglamento interior de trabajo de la organización.
- b) Proporcionar información sobre la Naturaleza de su trabajo, delimitando sus obligaciones para que no interfiera en las obligaciones de otros o deje de realizar las propias.
- c) Recorrido por las instalaciones y explicación de lo que se realiza en cada una de las áreas.
- d) Presentación con el personal del área o departamentos con los que tendrá contacto por la naturaleza de su trabajo.
- e) Si es posible nombrar a un compañero para que lo auxilie, en detalles y procedimientos, mientras los conoce a fondo.

También es necesario dar a conocer algunas normas de trabajo para evitar que un malentendido cree fricciones con el nuevo trabajador, entre las primordiales se ubican las siguientes.

### **Explicar**

- El trabajo que se hace en el departamento.
- Como marcar la entrada y la salida
- La importancia de mantener la tarjeta en el sitio correcto.
- La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona
- Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
- Horario de trabajo
- Tiempo disponible para tomar alimentos.
- Si existe servicio de comedor, como opera este.
- Ubicación de los servicios médicos, para acudir en caso de emergencia.
- Procedimiento para atender cualquier emergencia ya sea personal o de algún compañero de trabajo.
- Ubicación de sanitarios y lavabos.
- Mostrar los tableros e informar si la empresa publica algún boletín.
- Donde conseguir herramienta o papelería.

### **Comentar las condiciones laborales**

- Forma de pago
- Tiempo extra y forma de computarlo.
- Impuesto sobre la renta.
- Pago de días festivos.
- Pago de vacaciones.
- Efectos de las faltas no justificadas. Necesidad de reportar las faltas.

- Veda de juegos de azar, riñas y robos.
- Prohibición de bebidas alcohólicas e intoxicante.
- A quien avisar en caso de ausencia
- Reglas de higiene y seguridad.

### **Colocar al trabajador en su trabajo.**

- Relación de trabajo con las operaciones anteriores y las subsiguientes.
- Normas de calidad.
- Normas de trabajo.
  
- Entrenarlo.
- Preparar al trabajador.
- Explicar y mostrar las normas de seguridad.
- Probar el desempeño del entrenado o capacitado.
- Inspeccionar al entrenado.

Como se puede observar la formalidad nos muestra una serie de pasos que se deberían seguir en toda organización, esto en beneficio trabajador-empresa, pero por desgracia en la organización municipal el empleado llega a su primer día desconociendo sus labores, obligaciones e incluso las posibles infracciones en las que podría caer. No existe ningún proceso de inducción “conforme pasa el tiempo ellos van adquiriendo confianza y experiencia en su puesto.

El empleado se presenta con su superior o jefe inmediato, se le asigna su lugar de trabajo y desde este ira descubriendo las situaciones que tiene que resolver, tiene que solicitar personalmente la ayuda de un compañero con más tiempo laborando y este, si lo desea, le proporcionara la ayuda, pero si el nuevo empleado es muy tímido o no les simpatiza a sus compañeros la labor de conocer a la organización se tornara más difícil y lento.

No es de extrañar que cuando un empleado municipal viola el reglamento de trabajo, que por cierto es muy sencillo ya que básicamente regula entradas y salidas, se extrañe y alegue desconocimiento, aunque esto no lo exime de la sanción correspondiente ya que todas las reglas son heterónomas, esto quiere decir que no es necesario que el individuo las conozca para que se puedan ejecutar y realizar la coerción necesaria.

## 2.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El ser humano es uno más de los capitales de la empresa y puede convertirse en un capital más que valioso si esto se le suma la capacitación y el desarrollo de personal. El error es creer que por el simple hecho de proporcionar los recursos así como un lugar adecuado de trabajo el empleado laborará magníficamente.

De entrada existe una resistencia al cambio dentro de las organizaciones, pero en muchas de ellas es el cambio el único motivo para capacitar a los empleados. Cuando comenzaba la era de las computadoras y su introducción para manejar datos, información, estadísticas, etc. Las organizaciones optaron por implementar planes para que los empleados manejaran la nueva tecnología, pero ello no redundó en el entusiasmo por parte de los trabajadores, a muchos les generó angustia ¿cuál era el motivo de esa angustia? No era solo la resistencia al cambio, también se estaba tratando con empleados que no estaban acostumbrados a capacitarse para buscar un mayor desarrollo en sus empleos.

Esa actitud no debe de extrañar demasiado ya que a pesar de que la capacitación y adiestramiento están estipulados como una obligación en la Ley Federal del trabajo, muchas organizaciones lo consideran un gasto innecesario, pero no es así ya que eleva el rendimiento del empleado, es obvio que no procesaran y accesaran a datos al mismo tiempo, la secretaria que maneja un archivo y una maquina de escribir que aquella que accesa a una computadora personal. De hecho ambas han recibido un adiestramiento base pero la segunda esta actualizada en conocimientos que le ayudaran a realizar su trabajo mejor y más rápido.

El Plan de Desarrollo 1993-1999 menciona en uno de sus objetivos la necesidad de lograr la solidez del aparato administrativo del estado, elevando el nivel profesional de los servidores públicos para garantizar el desempeño de su función en términos de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

Muchas ocasiones se confunde la palabra capacitación y adiestramiento; la capacitación se refiere a los conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo, mientras el adiestramiento se trata de habilidades mediante la practica más o menos prolongada de carácter motriz.

El servidor público debe de capacitarse y adiestrarse de acuerdo a los requerimientos de el trabajo que realiza, mientras algunos se desenvuelven entre archivos, escritorios y trámites administrativos otros más necesitan desarrollar habilidades de tipo motriz, como los policías municipales, sin exentarlos de algún curso de civismo, ética, derecho civil, penal, entre otros.

Es obligatorio que las instituciones públicas estructuren y desarrollen programas de capacitación de mediano y largo plazo, según el artículo 100 de la Ley Federal del Trabajo de los Servidores Públicos.

La motivación facilita el aprendizaje, si se solicita al servidor público que se capacite o adiestre, se tienen que mostrar las ventajas que de acuerdo a los intereses de estos, pueden ser económicas o de ascensos y reubicación de acuerdo a las habilidades, que obviamente tendrán que ser evaluadas con métodos objetivos algunos se sentirán satisfechos con un reconocimiento verbal o escrito, certificado con valor curricular, diploma, el título, etc.

Por consiguiente la capacitación y desarrollo consistirán en proporcionar a los servidores públicos nuevos conocimientos para desarrollar sus capacidades y modificar su conducta laboral, “a fin de que desempeñen de la mejor manera su trabajo ya que el mejoramiento de la administración municipal y la prestación de servicios públicos depende de las capacidades y actividades de las personas que trabajan en el municipio”.<sup>27</sup>

Son de gran ayuda para este fin didáctico; los videos, carteles, manuales, transparencias, grabaciones de audio, diagramas, rotafolio, fotografías, el clásico pizarrón, etcétera.

En el caso del servidor público se puede escuchar hablar del servicio civil de carrera, pero este resulta totalmente desconocido para los servidores públicos de Chimalhuacán e inclusive no conocen la existencia de ningún manual o reglamento de capacitación.

De hecho si existe un reglamento de capacitación que rige al servidor público a nivel estatal, mismo que se tocara más adelante.

En el municipio no se cuenta con un sistema de capacitación, “a lo más que hemos llevado a cabo, es el perfeccionamiento secretarial, cursos de relaciones humanas y cuestiones administrativas”.

Para llevar cabo un curso se pide la autorización de finanzas, hay que conseguir el lugar, sillas y demás mobiliario para uso de 20 a 36 horas, además hay que ofrecer u refrigerio, por todos los gastos y coordinación que se requiere al final nadie autoriza los cursos, sobre todo por la cuestión económica y como es lógico ningún trabajador esta dispuesto a aportar la cantidad que se necesita, aunque tenga mucho interés en la capacitación.

---

<sup>27</sup>Guía técnica 07, La administración del personal municipal, INAP, Segunda edición, 1993, p.10



### 2.5.1 El Servicio Civil de Carrera

Mucho se ha hablado durante años de el cambio, de la simplificación y de un sin fin de reformas que desfilan hacia un mismo rumbo, hacer más eficiente la administración pública. Entonces surge la pregunta porque las reformas y las simplificaciones no funcionan como se había planeado.

No importa el número de reformas administrativas que se lleven a cabo si el recurso humano que compone esta organización no esta preparado para asumirlas e incluso presenta una tremenda resistencia al cambio.

El recurso humano es más complejo de lo que parece, es un todo, donde cada individuo es diferente y como seres humanos somos una mezcla de racionalidad con sentimientos, hoy más que nunca la administración pública requiere de individuos con vocación, capaces y con voluntad de competir para ser mejores cada día. En la actualidad se pueden encontrar individuos que tienen 20 años en el mismo puesto, que no han logrado un ascenso porque no les interesa o porque la organización no tiene un sistema de ascenso eficiente, sin que esto resulte, en apariencia, un problema para el servidor público.

México cuenta con una administración pública que a lo largo del tiempo se formo en primera instancia de los revolucionarios triunfadores, luego asumieron los profesionales que por lo regular eran militantes del partido en el poder, que a pesar de haber cursado una licenciatura no tenían una idea de la misión y objetivo que se persigue.

Como consecuencia de lo anterior “en 1934 por acuerdo presindicial se estableció el servicio civil por tiempo determinado, mismo que se publico en el Diario oficial de la Federación, bajo el nombre de Acuerdo sobre Organización y Funcionamiento de la Ley del servicio Civil. El acuerdo definía al servicio civil, incluyendo en el a las personas que desempeñaran empleos o comisiones a cargo del Poder ejecutivo, excluyendo del mismo al personal de carácter político. Secretarios de Estado, subsecretarios, oficiales mayores, directores, e incluso a funcionarios como jefes de departamento, jefes de oficina, empleados supernumerarios, empleados por contrato y los tuvieran carácter militar”.<sup>28</sup>

Este acuerdo establecía normas para la formación de comisiones en las dependencias, que se encargarían de vigilar el cumplimiento de las normas sobre ingresos a la administración y de los requerimientos para desempeñar puestos en las diferentes categorías en las que se divide el servicio.

También se establecían normas que hacían referencia las vacaciones, licencias, permisos, recompensas y ascensos, regulando al mismo tiempo las obligaciones y derechos del personal comprendido en el servicio civil.

La vigencia limitada de este acuerdo impide que se expida la Ley de Servicio Civil Correspondiente.

Fue hasta 1941 cuando se obtiene una Ley de Servicio Civil de la Federación elaborada por abogados del partido en el poder (PRI), aplicable a los tres poderes del Estado, pero esta se encontró

<sup>28</sup> Hard Bélchez, Guillermo. *Servicio Público de Carrera*, INAP, 2000, p.48

con dificultades en su aplicación, el primer obstáculo fue la propia constitución de 1917, que marcaba una serie de modalidades en lo que se refiere a las relaciones entre el Estado y sus servidores.

El Proyecto de Ley publicada con antelación en 1935 por el partido tenía un capítulo en el que especificaba la creación del Instituto de Administración Pública con la finalidad de:

- a) Determinar cuáles actividades burocráticas deben constituir carreras administrativas;
- b) Organizar los planes de estudios de las carreras de Administración pública;
- c) Organizar y dirigir las Academias de Administración Pública para la preparación de los empleados en todas aquellas materias cuyos conocimientos no se impartan en establecimientos oficiales, o en los de la Universidad Nacional<sup>29</sup>

Este proceso político culmina con una adición al artículo 123 de la Constitución, apartado B, con la finalidad de sentar las bases para la crear una nueva situación de la función pública, en este apartado se establecen los derechos y obligaciones de los servidores públicos. En esta nueva Ley se distinguen los trabajadores de base y de confianza, los segundos no gozan del derecho de inamovilidad, quedando excluidos de la citada Ley.

El estatuto define al trabajador al servicio del Estado como “toda persona que presta a los poderes Legislativo, Ejecutivo o Judicial, un servicio material, intelectual o de ambos géneros, en virtud del nombramiento que le fuere expedido, o por el hecho de figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales”.

Durante los años sesenta se hace tangible la ineptitud de los servidores públicos, llegando a un punto donde el hecho de que muchas acciones de los gobiernos se frustraban por la incapacidad o por el dolo de quienes estaban encargados de su ejecución.

En 1967 un informe de la Comisión de Administración Pública (CAP), basada en un diagnóstico global, destacó la necesidad de depurar y actualizar urgentemente a la administración del personal público. En el informe citado resaltan los siguientes puntos:

- Carencia absoluta de una política general sobre la materia.
- Falta de claridad en la definición de los objetivos de la carrera del funcionario al servicio del Estado.
- Ausencia de un mecanismo normativo que corrija la dispersión de esfuerzos y la incongruencia e Incompatibilidad de los sistemas y prácticas para impedir la persistencia de irregulares.
- Inadecuado sistema de análisis de puestos y como consecuencia un catálogo de empleos, también inadecuado, enunciativo y no descriptivo, que repercutía negativamente en el reclutamiento, selección, promoción y evaluación del desempeño y capacitación que deben llevar a cabo las dependencias.
- Carencia de tabulador de sueldos sobre bases técnicas.
- Sistemas escalafonarios deficientes.
- Heterogeneidad de criterios en las condiciones generales de trabajo.

---

<sup>29</sup> Ibidem, P. 49

En ese mismo año se determinó definir con claridad y si fuese necesario modificar los objetivos del Servicio Civil de Carrera. Pero fue hasta las bases para el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1971-1976, que se convino agrupar 11 programas, el programa número VII se refería a la reestructuración del sistema de Administración de recursos Humanos del sector Público, en un intento para resolver la problemática de la administración y desarrollo de los recursos humanos, implementando sistemas de planeación, empleo, capacitación y desarrollo, administración de sueldos, salarios, prestaciones, servicios y relaciones laborales.

En 1972 se crea la Comisión de recursos Humanos del Gobierno federal (CRHGF), como un organismo auxiliar, que procurara el aumento de la eficiencia en el servicio y el funcionamiento de las dependencias de Entidades Públicas. Paralelo a esta comisión se crean los Comités Técnicos Consultivos de Unidades de recursos Humanos y de Capacitación (COTECURH).

Durante el periodo 1971- 1976 se desarrollan diferentes acciones encaminadas al mejoramiento de la Administración pública y el manejo de sus recursos humanos. Mediante acuerdos presidenciales se logra promover la capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del estado.

De esta forma a lo largo de los años se van realizando reformas encaminadas a mejorar las condiciones de los trabajadores y su eficiencia, las más sobresalientes se presentan a continuación.

- a) 27 de diciembre de 1972, se estableció la semana laboral de 5 días para mejorar el rendimiento de los trabajadores.
- b) 1974, la CRHGF realiza el Censo de los Recursos Humanos del sector Público Federal.
- c) En 1975 se establece el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos, para formar servidores de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- d) 1976-1982 una Reforma Administrativa del Gobierno federal, fija como tercer objetivo el “establecimiento de un Sistema de Administración y desarrollo de Personal que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno federal”<sup>30</sup>
- e) En 1976 se descalifica un catálogo de empleos de la Federación, se calificó de rígido, pero en realidad no se aceptó porque evidenciaba deficiencias.
- f) 1978, se establecen las bases para que los movimientos y asignaciones de puesto se realicen de acuerdo a las aptitudes.
- g) En 1981 se establecen los escalafones funcionales e intercomunicados, catálogos de puestos y el tabulador de sueldos.
- h) 1982-1988 el gobierno inició sus acciones con la creación de un órgano llamado la Coordinación General de Modernización de la Administración Pública Federal, cuyas acciones se consideran un intento firme para la instituir el servicio Civil de Carrera.

El Plan Nacional de desarrollo del presidente de la Madrid señalaba que “la riqueza principal del país es el recurso humano y nuestros principios y valores fundamentales nos fijan la tarea por realizar creando las condiciones materiales, culturales, sociales y políticas para la plena realización del hombre”<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Ibid, p.56

<sup>31</sup> Idem. p.59

El presidente de la Madrid llevo acabo una ordenación que dio como resultado un Catálogo general de puestos del gobierno federal, que consto de 1,600 cédulas agrupadas en unas 110 ramas o carreras, que definían las características de cada empleo, señalando en el documento las funciones a ser desempeñadas por el titular y los requisitos para aspirar al puesto.

En 1985 una orden presidencial dictaba abatir el crecimiento del gasto corriente del sector público, lo que culminó en un cese masivo de funcionarios, desaparición de subsecretarias de Estado, Coordinaciones generales y acabo con el intento de reformar el Servicio Civil de Carrera.

En marzo de 1993 se crea el *Instituto de Capacitación de la Procuraduría*, para ello se ajustaron los planes y programas de estudio para ponerlos al día, en ese mismo mes se reformaron reglamentos para normar la carrera, los estímulos y el código de ética de la Policía Judicial Federal, se anunciaron incrementos salariales, reformulación del escalafón y mayor capacitación.

En 1993 el INEGI instaure el *Sistema Integral de Profesionalización*, Servicio o Civil de Carrera que hoy ostenta como una virtud en los anuncios televisivos, para sustentar la eficacia en los resultados de sus trabajos. Este sistema era necesario ya que es una entidad que requiere de personal especializado en el manejo de la estadística y la geografía, para ello también se instituyo un sistema eficaz de selección de personal, promoción y evaluación del desempeño.

En 1993 se crea la *Carrera Magisterial*, esta incluye un estímulo para los profesores inscritos en ella. Se crea con el fin de elevar la educación en México empezando por los profesores, lo que se quejaban de obtener un ingreso muy bajo, a esta solo pueden aspirar los profesores contratados como indeterminados y que además sean egresados de la Escuela Normal, por lo tanto no incluye a más del 50 por ciento de los maestros, ya que estos son egresados de universidades o sistemas distintos al normalista.

En junio de 1993 queda integrado de manera formal el *Servicio Profesional Electoral del instituto federal Electoral (IFE)*, con el objeto de asegurar un desempeño eficiente e imparcial de los servidores públicos que lo integran.

En abril de 1994 se establece el *Servicio Profesional Agrario (SPA)*, como un sistema de ingreso, permanencia y ascenso de los trabajadores de la Procuraduría Agraria.

De esta forma se van creando diferentes sistemas de capacitación para las dependencias gubernamentales, pero en ningún momento se habla de un Sistema de Formación del Servidor Público Municipal, lo que nos habla de una falta de visión, e incluso de alcance, a nivel Federal para organizar a estos, es entonces labor de cada entidad federativa sentar las bases de la capacitación municipal y al mismo tiempo mejorar los sistemas de reclutamiento, selección, ascenso, etc.

Cabe mencionar que estas reformas con miras a mejorar la preparación y calidad del servidor público se vieron evidentemente frenadas en 1994, ya que con el tan mencionado "error de diciembre" el Gobierno Federal tuvo que concentrar sus esfuerzos en la búsqueda del crecimiento económico más que en reformas que incidieran en el sector público.

Tampoco hay que olvidar que durante el sexenio del presidente Salinas entro en vigor el tratado de libre comercio, por lo que se llevaron a cabo privatizaciones de empresas públicas no estratégicas. El último año de esta administración se caracterizo por episodios violentos, secuestros, el asesinato del candidato a la presidencia por el PRI, atentados; como consecuencia la administración pública registro varios cambios en su gabinete, lo que mantuvo ocupada la atención del Ejecutivo Federal, sin observar adecuaciones referentes a la función pública.

“La Reforma del Estado implica más que adelgazar la estructura, reducir plazos, requisitos y tiempo de respuesta, la redefinición de las relaciones entre el ser humano, la sociedad y los poderes del Estado, en donde se asuman todo su valor de reclutamiento, la formación y la incorporación de los servidores públicos”.<sup>32</sup>

No se puede negar la existencia de servidores públicos excelentes, pocos pero los hay. Pero para llegar a ese nivel tuvieron que quitar muchas piedras de su camino, abrirse paso y conocer por medio de la experiencia los tejes y manejes de la administración pública, quizá la aplicación adecuada y eficiente de un sistema de Servicio Civil de Carrera les habrían facilitado la labor.

### **2.5.2 Reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del estado**

Este reglamento es de carácter obligatorio para todas las dependencias y unidades administrativas.

Sus objetivos son; Propiciar la superación individual y colectiva de los servidores públicos, mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos, actualizar a los servidores en habilidades y conocimientos, mejorar las aptitudes y aptitudes de los mismos, prepararlos para ocupar puestos de mayor rango e incrementar la calidad y productividad en el servicio público.

“Se consideran servidores públicos, a las personas físicas que presten sus servicios en cualquiera de las dependencias y unidades administrativas del Poder Ejecutivo Estatal, y cuya relación laboral esté formalizada mediante nombramiento por tiempo indeterminado”<sup>33</sup> (conocido regularmente como base).

Para promover el proceso de capacitación y desarrollo, vigilar el cumplimiento de los objetivos, propiciar la participación de los servidores públicos, diseñar planes y programas, etc., se formara una comisión mixta. Esta estará integrada por el presidente que será el secretario de administración, que representa al poder ejecutivo, siete vocales, una de las vocales representara a la Secretaría General del sindicato Único de Trabajadores de los Poderes, Municipios e Instituciones Descentralizadas del estado de México, Las seis vocales restantes representaran a diversas secretarías y sindicatos dependientes del Poder estatal.

<sup>32</sup>Ibidem, p.22

<sup>33</sup> Reglamento de Capacitación y Desarrollo para los Servidores Públicos del poder ejecutivo del Estado de México.

Cada vocal tendrá su Suplente, todos los miembros de esta comisión tendrán voz y voto. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos, en caso de empate el presidente tendrá el voto de calidad, para que una sesión se lleve a cabo se requiere la presencia de el presidente y cuatro vocales.

Para apoyar las tareas de esta Comisión en cada dependencia se formaran Subcomisiones, que estarán integradas por dos representantes de la misma.

Para ser miembro de una Subcomisión se requiere: Ser servidor Público de la unidad administrativa donde esta se establecerá, ser mayor de edad, poseer instrucción y experiencia, y haber mostrado interés en la materia de capacitación, así como en el desempeño de su trabajo.

Las Subcomisiones son las encargadas de detectar las necesidades de capacitación en sus centros de trabajo y hacerlas del conocimiento de la Comisión, proponer medidas correctivas y acciones concretas que permitan elevar el nivel de capacitación y desarrollo, apoyar en la formulación de planes, difundir los planes y programas en los centros de trabajo, promover y vigilar que los servidores públicos acudan a las actividades y cursos, llevar un registro de la capacitación y de su puntaje curricular.

Para esto las subcomisiones se reunirán en sesión ordinaria cuatro veces al año y en sesión extraordinaria cuando el caso lo amerite. Se levantara acta de toda sesión realizada.

Según el artículo 31 y 32 de este reglamento: El Poder Ejecutivo está obligado a proporcionar capacitación a sus servidores públicos para el mejor desempeño de sus labores, así como establecer programas de desarrollo que les permitan el acceso a puestos de mayor responsabilidad, a fin de mejorar la prestación de los servicios y contribuir con ello al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para lograr este fin se establecerán centros, academias o institutos para la formación de candidatos a ingresar al servicio público, así como para preparar a los servidores públicos para el mejor desempeño de sus funciones.

En el Municipio de Chimalhuacán los servidores públicos desconocen este derecho que la ley les otorga, además se debe recordar que son muy pocos los trabajadores que tienen base en este ayuntamiento y los demás trabajadores no se encuentran contemplados en este reglamento ya que su carácter de eventuales no permite que el Estado invierta en su capacitación y adiestramiento.

La capacitación es un derecho de los servidores públicos, pero en Chimalhuacán más del 80 por ciento de estos no ha sido capacitado durante este trienio, y el porcentaje que resta, corresponde a las secretarías que han tomado cursos de habilidades secretariales.

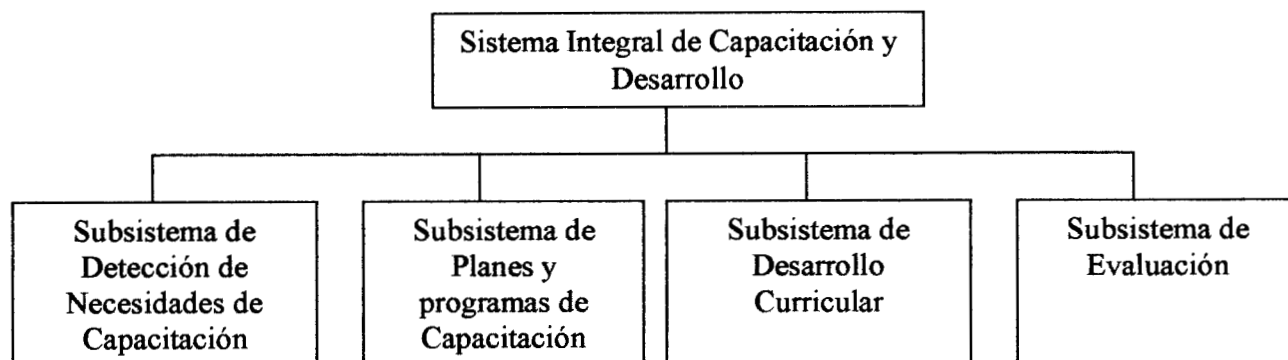
La capacitación deberá impartirse durante la jornada laboral, salvo que atendiendo a las necesidades de los servicios prestados se imparta en horario distinto. Todo servidor público que reciba capacitación podrá opinar sobre la calidad de la misma y hacer sugerencias, así mismo al final de esta tendrán derecho a recibir una constancia.

*Los servidores públicos tienen la obligación de ajustarse a la calendarización de las actividades, asistir con puntualidad, permanecer en el horario que se ha establecido, atender las indicaciones de aquellos que imparten la capacitación, presentar los exámenes que se requieran.*

Cuando un servidor público tenga un desempeño sobresaliente durante el curso se harán acreedores a un estímulo económico cuatrimestral, este se entregara en una *ceremonia especial*, para otorgarlo se tomarán como base los siguientes incisos.

- a) Puntualidad y asistencia perfectas.
- b) Obtengan la máxima calificación.
- c) El curso o capacitación tenga una duración de 20 hrs. o más.
- d) No hayan sido capacitados en la misma materia anteriormente.
- e) Continúen prestando sus servicios en la fecha de entrega de los estímulos correspondientes.

El Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo que establezca el gobierno, será parte del Sistema de profesionalización de los Servidores públicos, el primero se divide a su vez en cuatro subsistemas.



*El Subsistema de Detección de necesidades de Capacitación* es una etapa de investigación que debe llevarse a cabo para emprender las actividades de capacitación y desarrollo adecuadas.

*El subsistema de planes y Programas de Capacitación* deberá basarse en la detección de necesidades y debe contener las acciones a realizarse durante un período de dos años, este programa se conoce como programa bianual.

*El Subsistema de Desarrollo Curricular* es aquel, en el que se determina las materias a cursar así como los objetivos a seguir, bibliografía requerida, evaluación y el valor curricular en escalafón.

*El Subsistema de Evaluación*, se encarga de verificar el logro de los objetivos previstos en el desarrollo curricular, este será un proceso permanente durante y al termino de toda actividad de capacitación.

*Las modalidades de la capacitación serán, entre otras:*

- a) Cursos
- b) Conferencias
- c) Talleres
- d) Seminarios
- e) Grupos de trabajo
- f) Sistemas de educación abierta
- g) Sistema de educación cerrada como: especialidades, diplomados, maestrías, etc.

El artículo 96 de este reglamento alude a la contratación de instructores o consultores, pero también habla del instructor interno designado que es el que más se utiliza. El principal problema de la capacitación en el municipio que nos atañe es que no se quiere contratar a personal especializado en la materia y no pocas ocasiones, son los mismos compañeros de trabajo los que imparten el curso (habilidad secretarial) y no porque sean brillantes, destacadas, o han tomado cursos, solamente porque son personas allegadas a "x" funcionario y este les asigna la comisión bajo la promesa de un ingreso extra a modo de reconocimiento.

Toda actividad de capacitación debe contar minimamente con los requisitos que se mencionan a continuación:

- a) Denominación de la actividad
- b) Objetivo a lograr
- c) Modalidad de la actividad
- d) Perfil del participante
- e) Horas de instrucción
- f) Temario y contenidos específicos
- g) Forma de evaluación
- h) Perfil del instructor, coordinador o facilitador
- i) Bibliografía y material de apoyo
- j) Puntaje Curricular

Para verificar correctamente el grado de aprendizaje del servidor público, se recomienda evaluar antes y después de la actividad de capacitación.

### **De los convenios**

El Poder ejecutivo, a través de la Secretaría, podrá celebrar convenios de coordinación con instituciones educativas reconocidas, dando preferencia a aquellas que tienen su domicilio en el Estado de México, cuando se determine que las necesidades de capacitación de los servidores públicos pueden ser cubiertas por estas.



**Los instructores externos** son aquellas personas físicas o morales contratadas por el Poder Ejecutivo, para impartir programas de capacitación o de desarrollo. La Dirección es la única autorizada para suscribir contratos con estos.

Todo instructor externo debe probar, para fines de contratación; capacidad profesional, autorización para ejercer las funciones, expedida por una autoridad competente y en el caso de personas morales, comprobar su personalidad jurídica.

La Dirección deberá reclutar, entrevistar y evaluar a los instructores externos y contar con una cartera suficiente a fin de cubrir las necesidades de capacitación.

Después de la contratación se debe vigilar que; el contrato se cumpla en todos sus términos, que los instructores se presenten puntualmente y mantengan el control en las sesiones, lo anterior ayuda a evaluar a los instructores para que en el futuro no se contrate a quienes no obtengan el índice de evaluación establecido.

Los instructores externos deben presentar los proyectos y programas que se les soliciten, elaborar modelos curriculares, desarrollar programas y temarios, presentar modelos de evaluación del aprendizaje, evaluar el desarrollo de la actividad, informar al coordinador del curso de la inasistencia o falta de puntualidad de los capacitandos, para que este realice las acciones pertinentes.

**Los instructores internos** no se eligen al azar, ya que con anterioridad deben participar en los programas de formación de instructores estos son parte medular en el desarrollo curricular de los cursos, también son los encargados de; desarrollar el temario de las actividades, controlar la asistencia y aprovechamiento de los participantes, llevar a cabo las evaluaciones y rendir los informes que se les soliciten.

Por su labor los instructores tendrán derecho a; recibir constancia por cada actividad a su cargo, acumular puntaje escalafonario, obtener un estímulo numerario (equivalente a un mes de salario mínimo general del área geográfica "c"... ) por cada cuarenta horas de instrucción cuando esta se imparta dentro de su jornada de trabajo o por cada quince horas de instrucción, cuando esta se imparta fuera de su jornada laboral ordinaria, este estímulo económico se entregara en la ceremonia especial que se menciona al principio de este apartado.

### **De las sanciones**

Los servidores públicos que se encuentren inscritos en programas de capacitación e incumplan con sus obligaciones se harán acreedores a las sanciones que a continuación se especifican:

- a) Por presentarse de once a quince minutos después de la hora de inicio de la actividad, una llamada de atención.
- b) Por presentarse de dieciséis o más minutos después de iniciada la actividad, no se les permitirá el acceso a la misma y se considerará falta injustificada para efectos laborales.
- c) Por abandonar una sesión, sin plena justificación ante el instructor, se considerará falta injustificada para efectos laborales;
- d) Por no asistir a una sesión, sin justificación fehaciente, se considerará como falta injustificada para efectos laborales.

- e) Por desatender las indicaciones de quienes impartan la capacitación o incumplir con el programa establecido o trabajos solicitados, se sancionara con un punto de demérito en la calificación por cada, vez que esto suceda.
- f) Por no presentar los exámenes de evaluación, se invalidará su participación en el curso en el que se le tendrá como no participante y se tomará como falta injustificada para efectos laborales, a menos que exista la comprobación fehaciente del motivo que lo origino y éste pueda considerarse grave e ineludible.

Las sanciones b), c), d) y f) sólo se aplicarán cuando la capacitación se realice dentro del horario de labores del servidor público. Cuando la actividad se realice fuera de la jornada laboral, las faltas se sancionarán con dos puntos de demérito en la calificación, por cada vez que esto ocurra.

#### **De las inconformidades**

Los servidores públicos que consideren afectados sus intereses por la sanción que se les imponga, podrán interponer una inconformidad en un termino de 5 días hábiles contados a partir de la fecha de notificación de la sanción, la inconformidad se presentará por escrito ante la Dirección y debe contener; domicilio de la adscripción, puesto del servidor público, la sanción contra la que se inconforma y los motivos de la misma, así como ofrecer o presentar, en su caso, las pruebas que considere convenientes para demostrar lo dicho.

La Dirección resolverá dentro del término de cinco días hábiles siguientes a la interposición de la misma y lo hará del conocimiento del servidor público, de la Subcomisión que corresponda y del titular de su adscripción, así como de la Dirección de Administración de Personal.

*Como ya se menciona en el Municipio que nos atañe se desconoce este reglamento, por lo tanto tampoco existen indicios de una comisión mixta en la que se incluya un representante de la Secretaría General del sindicato Único de trabajadores de los Poderes, Municipios e Instituciones descentralizadas del estado de México, por consecuencia no existe una subcomisión, no hay planes ni programas de capacitación, o lo demás que se derive de la aplicación de este reglamento.*

## 2.6 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Las finalidades de evaluar el desempeño de todo trabajador sirven de criterio para conceder ascensos, premios, gratificaciones económicas e incentivos en otras palabras sirven para detectar a los mejores elementos de la organización y recompensarlos.<sup>34</sup> Pero no solo eso, también, nos da a conocer a los miembros que demuestran poco o nulo interés en la labor que realizan.

La medición debe ser objetiva, válida y confiable para ello se deben utilizar métodos o medidas de acuerdo a la naturaleza del trabajo, a continuación se presentan las más usadas:

- a) **Cantidad de producción;** obviamente estamos hablando de un empleado que realiza un trabajo técnico, pero se debe tener cuidado ya que puede producir muchas piezas pero de ínfima calidad, lo que termina por perjudicar a la organización.
- b) **Promedios de producción;** se puede tomar el promedio de producción de manera que aquellos que producen arriba del promedio sean beneficiados con algún tipo de incentivo.
- c) **Estudios de tiempo,** esto se puede utilizar en lugares como los bancos, donde habrá cajeros que atenderán un mayor número de clientes en menos tiempo.
- d) **Calidad de la producción;** se debe buscar un equilibrio en este sentido ya que de nada sirve tener grandes cantidades de mala calidad o a la inversa. Por lo tanto se debe buscar un punto medio donde la producción sea la que la empresa requiere y con la calidad que el cliente la solicita.
- e) **Productividad;** en este sentido la productividad mide los resultados sobre los recursos, algunos también lo definen como hacer más con menos o hacer más en menos tiempo.
- f) **Antigüedad;** se tiene como base que una persona con mayor tiempo en el empleo tiene más experiencia y por lo tanto ejecuta mejor su trabajo, esto es manejado, sobre todo, por los sindicatos, sin embargo no se considera una buena medida ya que a la larga genera vicios, pues algunos empleados se sientan ha ver pasar el tiempo en espera de sus ascensos sin hacer nada para conseguirlos.
- g) **La calificación de méritos;** en esta evaluación los superiores dan su opinión sobre el empleado en cuestión, pero se debe buscar la objetividad sin caer en amiguismos y preferencias.

Que tan efectivas son las medidas anteriores, es seguro que los datos que arrojan no son reales en un 100% pero ello no las descalifica del todo, es más el hacer una combinación de dos o más de ellas puede incrementar su efectividad. Pero lo cierto es que de momento no podemos hablar de una evaluación confiable en su totalidad.

Influyen en estas el desconocimiento de una o más de las variables que participan en la evaluación puede arrojar datos erróneos, los factores personales de quien toma la decisión también suelen intervenir.

<sup>34</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, Cuarta edición, Trillas, 1989, p.228

Pero cuando se descubre que un empleado no se esta desempeñando adecuadamente, existen 2 opciones; buscar la causa o factores que influyen en el mismo o despedirlo, despedirlo no resulta siempre la mejor opción ya que quizá se deba a un entrenamiento defectuoso, a una selección errónea que no lo coloco en el puesto correcto, de igual manera hay que indagar el porque otros empleados son tan buenos en el desarrollo de su trabajo para aplicarlo en los demás.

*De las técnicas para medir el desempeño antes mencionadas cual seria la más idónea para medir el desempeño de los servidores públicos, en este rubro se recomienda la calificación de méritos.*

La calificación de meritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto como son: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.<sup>35</sup> Así la calificación de méritos evalúa por separada cada una de las cualidades del trabajador que influyen en su trabajo.

Para la medición del desempeño, la calificación de méritos es lo usual en el sector público, pero esto se realiza muy a la ligera, el procedimiento es el siguiente:

- a) Llega una ficha evaluativa a la institución.
- b) El empleado se auto evalúa, en la sección correspondiente y obtiene un total.
- c) Firma la ficha.
- d) El jefe inmediato evalúa al servidor público y obtiene otro total.
- e) Se suman los dos totales y se dividen entre dos, el resultado será el puntaje final del evaluado.
- f) Firman la ficha el evaluado
- g) Firma la ficha el secretario del sindicato.
- h) Se entrega una copia (hoja rosa) al evaluado para que se entere de su puntaje.

Los incisos antes mencionados no se realiza minuciosamente, la mayoría de las ocasiones se lleva a cabo como un tramite burocrático más.

Lo anterior debería ser un avalúo del recurso humano, que contrariamente, casi nunca se aprovecha ya que por sus características es difícil de valorizar ya que cada persona es diferente y a su vez cada miembro de la organización tiene una idea formada del trabajador, por ejemplo el supervisor que lo califica no puede apreciar las virtudes del trabajador en su totalidad, al mismo tiempo no todas sus deficiencias saldrán a la vista. Esta expuesto a que el contacto continuo le despierte simpatía o antipatía por algunos, ello influirá en su criterio de evaluación, la calificación de meritos debiera ayudar a que el supervisor conozca más a sus subordinados simultáneamente aprenda a distinguir entre el que se esmera y el que simula trabajar.

Si esto se realizará minuciosamente podría resultar benéfico para el trabajador ya se le puede dar a conocer periódicamente la medición de su desempeño y el trabajador puede optar por mejorar en caso de sus resultados no sean del todo satisfactorios, además cuando alguno sea ascendido no se tendrán conflictos ya que cada empleado conoce la calificación de su trabajo. Aquel empleado que se esmera sabe que la organización le esta evaluando constantemente, sabe que cuenta para la misma y se esmera.

<sup>35</sup> Idem. P.336

*Para facilitar la medición del merito se pueden utilizar escalas como las que a continuación se presentan.*

	Optimo 10 a 9	Bueno 8 a 7	Regular 6 a 5	Malo 4 a 3	Pésimo 2 a 1
Conocimiento del puesto	X				
Calidad del trabajo		X			
Cantidad de trabajo	X				
Rapidez en el trabajo		X			
Dedicación al trabajo					
Puntualidad					X
Atención al público			X		

La medición del desempeño no se realiza en el municipio de Chimalhuacán, esto se debe en parte, a la falta de seguimiento y supervisión por parte del área de RH, lo que no permite conocer a fondo la calidad, cantidad, rapidez, dedicación y aplicación de los servidores públicos en el trabajo que desempeñan.

## **2.7 EL PROBLEMA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN**

El municipio como cualquier otra organización esta dotada de una estructura, tecnología, recursos materiales y recursos humanos, es lamentable reconocer que en este caso el municipio que es objeto de estudio de este trabajo se encuentra abandonado en los todos los rubros antes mencionados.

Las relaciones están muy desestructuradas ya que el personal no se coordina de manera eficiente, los recursos materiales para llevar a cabo sus labores son escasos y en mal estado, un ejemplo de ello es la oficina donde se dan las licencias de construcción; no cuenta con suficiente iluminación y los dibujantes están tan apretados que apenas y se pueden mover en su restirador.

La tecnología es escasa, en plena era de la computación el municipio no cuenta con computadoras suficientes para el manejo de bases de datos, solo un par hay en su haber. Se hace hincapié en ello ya que en otros municipios “ se dan el lujo” de tener una pagina web desde la cual se pueden realizar trámites sencillos, como la solicitud de actas certificadas, tramite que se puede pagar a vuelta de correo.

Llegamos al área que es la que más preocupa en este trabajo, los recursos humanos, como se ha venido observando en el municipio de Chimalhuacán existen varios problemas en el área de recursos humanos y estos comienzan con un inexistente sistema de reclutamiento, quizá se piense que no es de vital importancia el contratar el personal adecuado para cada puesto y se continua solventando la idea de que es mejor tener gente de confianza, que pertenece a “X” partido, con la idea de que los asuntos no se filtren al exterior.

Pero el contratar gente del partido no asegura discreción y si provoca deficiencias en el trabajo, sobre todo en el período de elecciones ya que al asistir al municipio se puede notar una escasez de trabajadores, sobre todo de directores, subdirectores y auxiliares únicamente van a checar tarjetas de esta forma las horas laborables son usadas para hacer proselitismo político; asisten a cierres de campañas, reparten “incentivos” para el voto, en fin ayudan a su partido en la lucha electoral, con la promesa de conservar e incluso mejorar su empleo si aseguran un buen número de votos.

Mientras tanto el público se sienta, si alcanza lugar, durante horas para ser atendidos o se les pide que vuelvan otro día, sin tomar en cuenta que el público tiene derecho ha ser atendido con eficiencia y amabilidad.

La convocatoria para el reclutamiento de candidatos no es abierta, el objetivo de las contrataciones es llenar los lugares con militantes, si son de “hueso colorado” mejor. Cuándo un lugar se queda vacante la noticia corre por el Ayuntamiento, enseguida se preguntan ¿y ya tienen algún prospecto para el puesto?, si la respuesta es negativa y el puesto es atractivo, el servidor público empieza a buscar a un conocido, dentro del mismo Ayuntamiento, para que le eche la mano y este sea el “afortunado”, si no tiene buenas relaciones en el lugar de trabajo no servirá de nada su preparación, si es que la tiene, su interés o conocimiento del puesto.

El sistema anterior de reclutamiento también tiene un nombre, chisme, según el profesor Eduardo Padilla; “ Es el sistema más usado en todas las organizaciones, pero no por ello el mejor”<sup>36</sup>

*En segundo lugar se utiliza el reclutamiento por parentesco o amiguismo, es este rubro cuando llegan a ingresar alumnos o egresados de institutos, universidades, tecnológicos. Lo que se pudo observar es que mucho del personal titulado que ahí labora es de la Universidad Tecnológica de Nezahualcoyotl esto también tiene su explicación ya que los egresados de universidades no tecnológicas pretenden ganar mejores sueldos, esto se afirma basándose en el comentario de un Subdirector; “es que estos muchachos son un punto intermedio, ni son técnicos ni son licenciados o ingenieros, lo que permite ofrecer un sueldo que también será intermedio”.*

*Por lo tanto se puede afirmar que en Chimalhuacán el departamento de recursos humanos no cumple con una de las labores más importantes que le corresponde labor, reclutamiento y selección, que permita contratar personal capaz de realizar las actividades en tiempo y en forma.*

El no tener cuidado en el reclutamiento y selección también es consecuencia de la escasez de perfiles de puesto, como ya lo menciona el director de RH; solo obras publicas cuenta con un perfil, pero de hecho este no esta escrito en ningún lado, pero se tiene cuidado en la selección de este personal por la simple y sencilla razón de que es una labor técnica que no cualquiera puede realizar. De hecho le costaría bastante trabajo a una persona con primaria realizar levantamientos topográficos, incluso a una con preparatoria, ahí no hay de otra, lo saben hacer o no lo saben hacer.

*Al no existir perfiles de puesto se contrata en el ayuntamiento a cualquier persona, sin importar su escolaridad, conocimientos y experiencia en puestos similares, lo que incrementa la ineficiencia de la administración municipal.*

Otra cosa que llama la atención es que las pruebas de habilidades, que deberían ser una condicionante para la contratación, solo se hacen por rutina ya que si no las aprueban, no hay problema se les contrata y se tiene la esperanza de que aprendan pronto, esto sobre todo para niveles secretariales, porque de ahí en fuera a nadie más se le realizan, de esta forma todo individuo que sepa leer y escribir puede aspirar a ocupar un puesto público.

La Dirección de Recursos Humanos no cuenta con una base de datos, en donde se pudieran vislumbrar los ascensos de acuerdo a preparación, la única información que poseen de cada trabajador es su nombre, departamento al que pertenecen y puesto, estos datos son usados para colocarse en la tarjeta y un Kardex en el que se colocan faltas, permisos económicos, RFC, fecha de ingreso, este Kardex es la hoja de seguimiento del desempeño de los trabajadores, pero la mayoría de estas hojas carece de anotaciones, lo que muestra desinterés en este rubro, por lo que no es de extrañar que los trabajadores ganen los juicios cuando son despedidos, por lo que se le regresa a su puesto y cuando este ya fue ocupado se les reubica en otra dirección o departamento.

*Existe una falta de control y vigilancia sobre el personal, lo que da pie a que los trabajadores se tomen libertades y atribuciones que no les corresponden o violen el reglamento interno de trabajo.*

<sup>36</sup> El Profesor Eduardo Padilla imparte la cátedra de Planeación Estratégica en la Universidad Autónoma Metropolitana.

El reglamento interior de trabajo en este municipio, es más pobre que el de una fabrica cualquiera ya que solo regula entradas, salidas y faltas.

Contrario a lo que pudiera pensarse, el personal titulado es menospreciado ya que se espera que lo sepa todo y cuando no resuelven un problema adecuadamente su trabajo es estigmatizado, incluso por las secretarias; “uno los ve y piensa, a ver que puedo aprender de el, pero se da uno cuenta que uno les tiene que enseñar a ellos, lo que pasa es que una cosa es lo les enseñan en la escuela y otra la realidad”.

Esto se nota sobre todo en el personal titulado de nuevo ingreso, lo que no resulta raro, ya que al no existir ningún proceso de inducción, el nuevo trabajador tendrá que aprender de los que tienen más tiempo en el lugar, incluso de las secretarias. Lo que resulta sorprendente es que muchas de ellas saben más que sus propios jefes, ya que son las que se encuentran de manera permanente en el lugar y no pocas ocasiones toman decisiones y resuelven problemas que corresponden a los directivos del ayuntamiento.

*Al no existir programas de inducción, el individuo se ve perdido entre la maraña de tramites y el que la paga al final es el publico usuario, que tiene que esperar a que el trabajador averigüe si le corresponde a él llevar ése trámite, si es así, en que consiste o cómo se lleva a cabo.*

*El director de RH afirma que muchos empleados no tienen interés en el trabajo que realizan y menos en prepararse, “muchos vienen a cotorrear, mientras allá afuera hay mucha gente que no sabe dónde y cómo se realiza algún tramite”.*

*La capacitación en el municipio brilla por su ausencia, ya que no es considerada algo medular para mejorar el desempeño de los recursos municipales, algunos empleados comentan; “ que el hecho que no los capaciten, no significa que no estén capacitados ya que ellos leen libros, comentan e intercambian experiencias con otros empleados o directores de área”. No se duda que eso les haya servido para mejorar algunas cuestiones dentro de sus áreas, pero el hablar de capacitación se refiere a capacitación formal, esto es aquella que es comprobable por medio de documentos como; diplomas, certificados, reconocimientos o titulo ya que al ascender o cambiar a un empleado de puesto sería muy difícil adivinar con que conocimiento empírico o autodidacta cuenta.*

En ese sentido si es urgente un sistema de capacitación e incluso contar con un departamento de escalafón donde el empleado deposite toda su documentación; acta de nacimiento, certificado medico, antecedentes no penales, fotografías, comprobante de estudios, comprobante de domicilio e ir anexando toda aquella documentación que compruebe su actualización. Para que a su vez todo ello sea tomado en cuenta para un ascenso.

De esta manera el trabajador al notar que su preparación y actualización es un requisito de ascenso, buscaría la manera de capacitarse aunque sea un poco, pero como no es así, al terminar un curso o una licenciatura, prácticamente lo tiene que estar pregonando para que su superior o los miembros de otros departamentos se enteren, y el que lo sepan tampoco es un factor clave para un ascenso.



Los empleados mencionaron que los estímulos económicos si les agradaban, pero los motivarían más cuestiones como; Que tuvieran la oportunidad de ascender y de esta manera obtener un mejor salario, que las promociones fueran de acuerdo a la capacidad que muestren los trabajadores, de hecho el saber que tienen posibilidades de ascender les resulta muy atractivo, pero algunos me comentaron; “ no definitivamente no, las posibilidades de ascender son casi nulas en la administración municipal, para que te esfuerzas si sabes que en caso de ascenso subirá el compadre del “mero, mero” y a ti ni quien te tome en cuenta”.

En definitiva si se debe tomar la preparación y la capacidad para desarrollar su trabajo, como un factor de ascenso, el ser humano tiende a ser ambicioso, sobre todo las nuevas generaciones, y el saber que se puede ir por más es algo motivante. Al hablar de ir por más no es solo más dinero, recordemos que hay puestos con mayor status que otros y eso es parte de la satisfacción personal.”

Para fundamentar lo anterior se muestra a continuación la teoría de las necesidades de Maslow, mejor conocida como la “pirámide de la jerarquía de las necesidades, teoría que cuenta con gran respeto dentro de la materia de desarrollo organizacional”<sup>37</sup>



**Las necesidades fisiológicas** son la necesidad de alimento, bebida, aire, descanso, abrigo y alivio del dolor.

**Las necesidades de seguridad** se refieren a la necesidad de seguridad tanto física como psicológica, es la necesidad de estar libre de amenazas a nuestra integridad, o sea la seguridad ante ambientes amenazadores, en esto también se incluye el tener cierta seguridad de no perder el trabajo ya que se descendería al primer escalón, en el cual no se tendría seguros uno o varios satisfactores.

**Necesidad de filiación** es la necesidad de integrarse socialmente, de tener relaciones amistosas, de respeto y pertenencia por un grupo social.

<sup>37</sup> Hodgetts, M Richard y Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones, Editorial Mac Graw Hill, México 1989. p. 238

**Necesidad de estimación** es entonces la necesidad de respeto, la fuerza, la suficiencia, confianza, independencia, libertad, buena reputación, prestigio y estimación, para si mismo y con otras personas.

**Necesidad de autorrealización** es la necesidad en la cual se busca la maximización del uso de capacidades destreza y potencial, de tal suerte que muy pocas personas llegan a este nivel ya que como se menciono el ser humano tiende a ir por más y cuando ha llegado a este nivel no es la excepción.

Se podría considerar que en el municipio la mayoría de las personas se mantienen en el escalón de filiación ya que lo que siempre están cuidando es sus relaciones con los demás sobre todo con sus superiores y muy pocos consideran que su trabajo les da respeto o prestigio, aunque les gustaría que así fuera.

Se pudo observar que en varios puestos existe personal con licenciatura, pero ello no es sinónimo de que la “selección” ha sido correcta ya que encontramos contadores con puesto de notificadores en la dirección de medio ambiente que a su vez tienen como superior a una persona con primaria. En este sentido la persona con licenciatura no expresa queja alguna ya que acaba de entrar, pero le parecería abrumador y vergonzoso que pasaran los años y el no tuviera el acceso a un ascenso, de momento considera a la situación como un proceso necesario en su vida, mientras adquiere experiencia.

Lo anterior nos sirve de marco para redondear la necesidad de motivación ya que si un empleado no pasa del escalón de seguridad, se acostumbrara a hacer lo mínimo durante su jornada laboral y no buscará ir por más. Es labor de la administración el crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos en su área de trabajo.

Otra cuestión importante es que casi no hay ascensos, pero si hay deméritos cuando existe falta de interés en la realización del trabajo, lo que nos enmarca una situación de si trabajas bien, pues que bien es tu deber, pero si no es así entonces se procede un descenso. Esto nos muestra un sistema de castigo sin que la balanza este equilibrada ya que algunas organizaciones cuando menos manejan castigo-recompensa, que tampoco es eficiente al 100%.

En el municipio el servidor público que se acerca a una edad avanzada no vislumbra como posibilidad el jubilarse “con todas las de la ley”, esto se debe a que pertenecen a un sindicato de reciente creación, el requisito es de 35 años de antigüedad que casi nadie cumple ya que como se ha estado mencionando a lo largo del trabajo, en cada administración cambia el personal.

---

*En general el municipio de Chimalhuacán tiene problemas en todas las etapas que se investigaron en este trabajo, mismos que se mencionan a continuación:*

- a) No tiene un sistema de reclutamiento y selección de personal orientado a cubrir los puestos de manera satisfactoria.
- b) La contratación es por amiguismo y compadrazgo, lo que nos muestra un sistema en que prevalece el nepotismo.
- c) Por lo anterior el reclutamiento es cerrado, sin que por el momento se vislumbre la posibilidad de abrirlo.
- d) No existe un sistema de inducción de personal, lo que acarrea un sin fin de problemas, para el trabajador y el público usuario.
- e) Se desconoce el Servicio Civil de Carrera y cualquier reglamento que haga referencia a la capacitación, por lo tanto la capacitación y desarrollo no existen dentro de la administración municipal.
- f) No hay posibilidades reales de ascenso, de acuerdo a la capacidad, preparación y desempeño.
- g) La rotación de personal, mínimo cada trienio, no permite una especialización del empleado en el puesto y las labores propias del mismo.
- h) Para el empleado municipal la posibilidad de jubilarse es prácticamente nula.
- i) No existen las condiciones físicas y materiales óptimas para desarrollar el trabajo de manera agradable, cómoda y eficaz.

Evidentemente el municipio de Chimalhuacán necesita implementar un sistema de recursos humanos desde la base, que es el reclutamiento, pero para poder lograrlo se necesitaría acabar con una tradición que ya casi es centenaria. El dilema es; como decirle al compadre, al amigo, al militante que el sistema ya cambio, que se les va ha dar una oportunidad que proporcionen sus documentos, que además se van a recibir solicitudes de personas que no tienen nada que ver con el partido y con el nuevo presidente municipal, que se van a evaluar sus capacidades sin darle prioridad a nadie, que además se les aplicarán pruebas de habilidades cuando el puesto que solicitan lo requiera y que será necesario aprobarlas de no ser así no tendrán acceso al puesto.

Como acabar con un sistema que a ayudado a mantener al partido en el poder, de entrada parece difícil pero no es imposible, por supuesto que se necesita la voluntad de las personas responsables de las administraciones venideras.

Lo que se busca es un cambio, que no sea brusco, pero que no por el hecho de ser gradual no de resultados a mediano plazo. Ahora la pregunta es ¿qué administración municipal se atreverá a dar el primer paso?, ya que darlo significa comenzar un proceso que sin ser mágico, puede ayudar a mejorar el desempeño de los recursos humanos municipales y al mismo tiempo crear una imagen más eficiente del ayuntamiento.

## 2.8 REGLAMENTO DE ESCALAFÓN

A continuación se presentan los aspectos más relevantes del reglamento de escalafón, haciendo de antemano la aclaración que este no se conoce, ni maneja en el municipio de Chimalhuacán, según se investigo se utiliza más en oficinas gubernamentales como la dirección de educación, la subdirección de la misma, con sede en la ciudad de Toluca de Lerdo, ya que tienen como característica principal que el servidor público de estas oficinas no se rota con la misma facilidad que el servidor público municipal. Esto se debe en principio a que los cambios en la administración estatal no han afectado severamente su estructura, por lo tanto si sería aplicable en el municipio si se lograra una permanencia del servidor público más haya de los tres años que dura la administración.

Con ello no se quiere descartar que otros municipios lo retomen en la actualidad, ya que para afirmar esto se necesitaría de un estudio minucioso en otros ayuntamientos que de momento no fue posible llevar a cabo.

El Lic. Cesar Camacho Quiroz expidió el reglamento de escalafón En tal virtud y con fundamento en el artículo 77 fracción IV de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; y 107 de la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.

Se estableció para lograr la solidez del aparato administrativo del Estado, es elevar el nivel profesional de los servidores públicos que garantice el desempeño de su función en términos de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

Esta ley establece que los Servidores Públicos del Estado y Municipios bajo el auspicio de que las instituciones públicas establezcan un sistema de profesionalización que garantice la estabilidad y movilidad laborales de los servidores públicos, conforme a su desarrollo profesional y a sus méritos en el servicio. De esta manera se tendrá un servidor público profesional que dará un mejor servicio al publico en general.

Esto es posible a través de la "Implantación de un régimen escalafonario en el que se determinen las posibilidades de movimientos que tiene cada servidor público en la institución pública o dependencia, así como las alternativas de ascenso real dentro del escalafón y los medios y condiciones asociados al mismo", así como también del: "Establecimiento de disposiciones para que los servidores públicos conozcan, desde su ingreso al servicio, sus posibilidades de desarrollo; asimismo, deberán contemplar los medios para el logro de ascensos y cuidar que los puestos sólo sean ocupados por quienes cumplan los requisitos establecidos, con el objeto de lograr la mayor eficiencia en la prestación del servicio público."<sup>38</sup> Si todo ello se lleva a cabo se obtendrá un nuevo servidor público, que tendría en sus manos la posibilidad de desarrollarse dentro de las instituciones en las que labore.

Lo anterior da pauta a que el servidor público decida hasta donde quiere y puede llegar, el lado positivo de implementar un sistema de escalafón es que todo trabajador al saber que su trabajo esta siendo evaluado.

---

<sup>38</sup> Reglamento de escalafón de los servidores públicos del estado de México en línea, <http://www.cedemun.gob.mx/>, link de reglamentos de el estado de México

El escalafón es el sistema para efectuar las promociones de ascensos; determinando los factores que deben tomarse en cuenta para establecer el sistema y se especifica quiénes podrán participar en los concursos para ascender.

Para que este sistema sea operativo deberá existir en las dependencias una Comisión Mixta de Escalafón y la forma en que se podrán otorgar los ascensos se establecerán en el reglamento correspondiente, así como los medios y condiciones para su funcionamiento.

El Sistema de Profesionalización pretende hacer del servicio público una vocación de vida, alcanzar puestos de mayor responsabilidad que conlleven mayor retribución económica de esta manera un funcionario que esta de satisfecho con su sueldo realiza un mejor trabajo.

La formulación de este Reglamento de Escalafón es producto del acuerdo con el Sindicato Único de Trabajadores de los Poderes, Municipios e Instituciones Descentralizadas del Estado de México.

### **2.8.1 SISTEMA ESCALAFONARIO**

El reglamento establece normas que regulan los movimientos escalafonarios de los servidores públicos generales que trabajan en la modalidad de tiempo indeterminado ya que en el Estado de México existen dos modalidades por tiempo determinado e indeterminado, siendo la última modalidad considerada base. En este sentido se busca profesionalizar a los que se quedarán más tiempo en los organismos gubernamentales.

Para la operatividad de este sistema se debe nombrar una Comisión Mixta de escalafón, al decir mixta nos referimos a que debe haber representatividad de varios niveles discrecionales de la organización, es decir no es una evaluación vertical de arriba hacia abajo, se busca una evaluación integral.

Servidores públicos generales son los que prestan sus servicios en funciones operativas de carácter manual, material, administrativo, técnico, profesional o de apoyo, realizando tareas asignadas por sus superiores o determinadas en los manuales internos de procedimientos o guías de trabajo dentro de cualquier dependencia de gobierno centralizada o descentralizada..

Se considera promoción de ascenso todo cambio a un puesto de nivel salarial superior, por lo tanto no se considera ascenso al cambio de puesto producto de la desaparición de plazas por ajustes presupuestales, al cambio de denominación de puestos ni a las permutas. Cuando se realice una permuta se le debe asignar al trabajador un puesto igual sin que se modifique la naturaleza del trabajo y su sueldo.

**Los servidores públicos tienen entre sus derechos los siguientes:**

- Consultar su expediente, para conocer o determinar su situación escalafonaria.
- Agregar a su expediente, todo documento que se relacione con su situación laboral;
- Recibir anualmente un informe sobre su puntaje escalafonario. en el que se especifique su ubicación respecto al resto de los servidores públicos de su mismo grupo o rama de puestos, según corresponda;
- Recibir con oportunidad la documentación que acredite sus méritos escalafonarios por parte de la Secretaría;
- Realizar directamente o por medio de un representante autorizado cualquier trámite escalafonario; la representación podrá acreditarse mediante carta-poder simple;
- Participar en los concursos escalafonarios; y
- Conocer las vacantes que se produzcan al interior de su grupo o rama de puestos, según corresponda.

Los servidores públicos tienen derecho a ascender de puesto cuando así sea dictaminado, cuando, cumplan los requisitos básicos, obtengan la mayor puntuación escalafonaria en un concurso dado, salvo las excepciones previstas en el reglamento. No podrán ejercer sus derechos escalafonarios cuando la relación laboral este suspendida y estos mismos se perderán al darse por terminada la relación laboral.

El nombramiento y sueldo surten efecto al entregar a partir de la fecha en que el servidor público acepte el puesto y se presente a prestar sus servicios en el nuevo cargo y, en su caso, la nueva adscripción laboral.

Son empleados de confianza todos aquellos que realizan una labor administrativa, si algún servidor es base debe solicitar un permiso para ocupar un puesto de confianza, de esta manera no perderá su puesto anterior ya que su lugar será cubierto de forma determinada, de tal suerte que este podrá regresar al terminar de su periodo como trabajador de confianza sin perder su clasificación anterior dentro de escalafón.

Cuando se ha sido ascendido y no se cumple con los requisitos del puesto estando en funciones, se puede llevar a cabo un demérito ya que se considera que el trabajador manifestó tener habilidades que no posee.

### 2.8.2 LA COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN,

Para la operación, control y seguimiento de los procesos escalafonarios de los servidores públicos, existirá un órgano colegiado, que se denominará Comisión Mixta de Escalafón.

**La Comisión, tendrá las siguientes atribuciones:**

- I. Supervisar la aplicación del reglamento;
- II. Establecer los lineamientos de funcionamiento y autorizar los programas de trabajo del Secretariado Técnico, así como sus informes de avances y resultados;
- III. Informar anualmente a los servidores públicos su puntaje escalafonario y su ubicación con respecto a los demás de su mismo puesto;
- IV. Establecer y mantener actualizados los procedimientos administrativos para dar a conocer los movimientos escalafonarios en los términos del reglamento y las Condiciones Generales;
- V. Fundamentar sus acuerdos, tomando en cuenta los trabajos realizados por el Secretariado Técnico;
- VI. Recibir de las dependencias, el informe de vacantes definitivas que se presenten o la creación de nuevos puestos o plazas que motiven movimientos escalafonarios;
- VII. Expedir las convocatorias a concurso escalafonario en los términos de este reglamento;
- VIII. Sancionar los proyectos de dictámenes sobre movimientos escalafonarios de los servidores públicos, presentados por el Secretariado Técnico, cuya ratificación o rectificación se realizará con apego a los términos de la ley, las Condiciones Generales y del reglamento;
- IX. Comunicar al Secretariado Técnico las resoluciones que emita en el cumplimiento de sus atribuciones;
- X. Resolver administrativamente las inconformidades que se presenten con relación a los derechos escalafonarios de los servidores públicos;
- XI. Conocer y resolver, en su caso, las excusas y recusaciones que se sometan a su consideración, con relación a los derechos escalafonarios de los servidores públicos;
- XII. Vigilar el correcto cumplimiento de los dictámenes que emita, sobre movimientos escalafonarios de los servidores públicos; y
- XIII. Las que se deriven del reglamento y demás disposiciones aplicables.

**La Comisión estará integrada por:**

- I. Un presidente que será el Secretario de Administración;
- II. Dos vicepresidentes que serán el Director General de Desarrollo y Administración de Personal y el Secretario General del Sindicato;
- III. Dos vocales propietarios designados por la Secretaría; y
- IV. Tres vocales propietarios designados por el Sindicato.

Todos los integrantes de la Comisión tendrán voz y voto. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los miembros que asistan a las sesiones, en caso de empate el presidente tendrá el voto de calidad que será decisivo. Para cada sesión deberá formularse previamente un orden del día, el cual se dará a conocer a los miembros de la Comisión por lo menos con cinco días naturales de anticipación. Habrá quórum cuando concurren más de la mitad de los titulares de la Comisión siempre que esté su presidente.

Todos los acuerdos de la Comisión serán obligatorios para las dependencias, la Secretaría, el Sindicato y los servidores públicos, todas las peticiones ante la Comisión se harán por escrito.

Será deber de la Secretaría mantener el control de los registros que se refieran los nombramientos y adscripción de los servidores públicos así como sobre la capacitación recibida y sus evaluaciones del desempeño. En general este órgano tendrá una función de archivo donde se podrá consultar cualquier dato del trabajador que pudiese afectar su posición de escalafón.

### **Del secretariado técnico**

Son atribuciones del Secretariado Técnico:

- Apoyar y orientar, en todo momento, a los participantes en los procesos de ascenso escalafonario;
- Informar a la Comisión las vacantes definitivas que se presenten y hacerlas del conocimiento de los servidores públicos;
- Presentar a la Comisión los proyectos de convocatoria a concurso escalafonario;
- Recibir y analizar las solicitudes de opción al concurso escalafonario;
- Validar los resultados de los exámenes teórico-prácticos que, en su caso, aplique la dependencia;
- Elaborar las propuestas de dictamen para cada uno de los casos, conforme a lo establecido en el presente reglamento, y presentarlas a la Comisión;
- Elaborar los dictámenes que autorice la comisión y presentarlos para firma del presidente;
- Dar seguimiento a los dictámenes y verificar que se realicen los movimientos administrativos requeridos;
- Presentar para análisis de la Comisión los estudios de las inconformidades interpuestas por los servidores públicos; y
- Las demás que le señale la Comisión.

### **2.8.3 DEL ESCALAFÓN**

La clasificación escalafonaria es la asignación dada a cada uno de los servidores públicos sobre la base del grupo, rama, pie de rama, puesto, plaza y categoría que les corresponde, siendo un grupo un conjunto de ramas de puestos afines entre sí.

Rama es entonces el conjunto de puestos que a su vez tienen funciones iguales, por lo tanto el pie de rama será aquel por donde se puede ingresar a una rama de puestos. Un puesto es entonces la unidad de trabajo impersonal compuesto por un conjunto de tareas, responsabilidades, funciones y condiciones específicas.



Cuando decimos que el servidor ocupa una plaza nos referimos a la unidad presupuestal que corresponde a cada puesto, esta plaza a su vez tendrá una categoría que podrá ser determinado o indeterminado.

*Las unidades escalafonarias a las que se refiere el reglamento están conformadas con los siguientes grupos y ramas de puestos:*

<b>Grupo</b>	<b>Rama</b>
ADMINISTRACION Y FINANZAS	Administrativa, Contabilidad y Auditoria, Fiscal; Archivo y Manejo Documental, Recursos Materiales, Atención a Servidores Públicos, Secretarial, Informática y Atención al Público.
EDUCACIÓN, CULTURA Y RECREACIÓN	Musical, Acervo Cultural, Deportiva y Social, Recreación, Educación.
COMUNICACIÓN	Audiovisual, Gráfica, y Transporte
GOBIERNO	Registro Civil, Jurídica y Registro Público de la Propiedad.
DESARROLLO URBANO Y OBRAS PUBLICAS	Construcción, Control de Suelo y Desarrollo Urbano.
SEGURIDAD y VIGILANCIA	Vigilancia y Prevención y Readaptación Social.
DESARROLLO AGROPECUARIO	Agrícola, Ganadera y Piscícola.
SERVICIOS GENERALES	Mantenimiento, Intendencia, Mantenimiento de Parques, Imprenta, Fotocopiado y Oficios.
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	Servicios Médicos y Trabajo Social.
TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	Trabajo y Conciliación y Arbitraje

Fuente <sup>1</sup> Reglamento de escalafón de los servidores públicos del estado de México en línea, <http://www.cedemun.gob.mx/>, link de reglamentos de el estado de México

### **De los requisitos para concursar por puestos escalafonarios**

Se consideran puestos escalafonarios para efectos del reglamento los superiores a los determinados como pie de rama.

Sólo podrán participar en las convocatorias los servidores públicos que tengan nombramiento por tiempo indeterminado, acrediten una antigüedad mínima de 6 meses, acrediten con documentación el nivel de estudios especificado para el nuevo puesto, hayan participado en los eventos de capacitación y desarrollo obteniendo calificación aprobatoria, aprueben un examen teórico- práctico y su relación laboral sea vigente.

Se considera un requisito importante para ocupar los puestos escalafonarios el perfil del puesto, el cual predetermina las condiciones mínimas que debe acreditar el servidor público para el desempeño del puesto.

### **Del procedimiento para concursar a puestos escalafonarios**

Se denomina concurso escalafonario al procedimiento mediante el cual la Comisión realiza la asignación de plazas a los servidores públicos que presentaron opción para un puesto.

Para ello se convoca a un concurso que se llevará a cabo dentro de un grupo o rama, los resultados de este se deben dar a conocer mediante un boletín donde aparece el puesto para el que se concurso, número de convocatoria, nombre de los servidores que participaron con su valoración y dictamen correspondiente. Cuando no se presentase nadie o los que se presentaron no satisfacen las necesidades del puesto el concurso se declarara desierto.

### **De las convocatorias**

La convocatoria deberá contener el número y fecha de la convocatoria, denominación de las plazas vacantes y sus requisitos (puntaje, experiencia, nivel académico etc.), el número que corresponde a las plazas vacantes, unidad administrativa a la que pertenecen dichas plazas con su respectivo domicilio, percepción mensual de la misma, nombre de los candidatos naturales (basado en su puntaje), lugar y fecha de obtención y entrega de formularios, lugar donde se presentaran los exámenes correspondientes, lugar y fecha de la publicación de resultados, la fecha y lugar donde se recibirán las inconformidades, al final deben aparecer las firmas que validan esta convocatoria.

### **De los trámites de los servidores públicos**

El que desee participar en un concurso escalafonario debe hacerlo bajo la protesta de decir la verdad, llenará la cedula, presentará los siguientes documentos; último talón de cheque, los documentos que comprueben su preparación académica, documentos de cursos talleres y demás que comprueben su actualización, formato de resultados evaluación del desempeño de dos años anteriores a la convocatoria, formato donde se manifieste su puntaje y su gafete credencial..

Se revisan las solicitudes y se analizan sus méritos a la brevedad posible ya que se emite un resultado en un plazo no mayor a 10 días después del vencimiento de la convocatoria.

Todo dictamen debe contener el número del mismo y de solicitud, denominación del puesto, clave, categoría y lugar de adscripción de la plaza.

Se puede dar el caso de empate entre dos servidores en este caso se le asigna el puesto al que se encuentre en la categoría inmediata inferior del grupo o rama, acredite ser la única fuente de ingreso familiar, acredite mayor antigüedad o este adscrito en el centro de trabajo donde se encuentra la plaza vacante. Toda dictaminación no podrá revocarse a menos que existan irregularidades debidamente probadas.

Las plazas de pie de rama calificadas como sindicalizadas, serán cubiertas por el Sindicato. Las plazas de pie de rama no calificadas como sindicalizadas podrán ser cubiertas libremente por la dependencia. En ambos casos los candidatos a ingresar deberán cubrir los requisitos establecidos en la Cédula de Identificación del Puesto.

### **Permutas**

Los servidores públicos tendrán derecho a permutar las plazas que ocupen por otras del mismo puesto indicando nombre, puesto, clave y adscripción de los permutantes, razones de la permuta, firma de los permutantes, conformidad escrita de las dependencias involucradas y del Sindicato, en su caso. Si alguno de los interesados ya no desea la permuta podrá desistirse de esta antes de su aprobación ya que una vez aprobada solo podrá revocarse si los dos deciden desistir.

### **De la puntuación escalafonaria**

Se consideran factores de mérito escalafonario la preparación, la eficiencia, y la antigüedad, los que se valorarán de acuerdo a lo especificado en el siguiente capítulo. Dichos factores tendrán el siguiente peso porcentual:

PREPARACIÓN 45%

EFICIENCIA 35%

ANTIGÜEDAD 20%

La preparación comprende los conocimientos que el servidor público posee en función de su grado máximo de estudios, así como por las actividades de naturaleza académica que haya realizado para superarse profesionalmente, debidamente comprobadas. Asimismo, la preparación podrá valorarse, adicionalmente, con los exámenes teórico prácticos que se consideren pertinentes.

Se entiende por eficiencia el grado de efectividad, en el logro de los resultados esperados en su puesto, empleo de aptitudes personales y aplicación de esfuerzo demostrado por el servidor público en el desempeño de las responsabilidades del puesto que tiene asignado.

Se entiende por antigüedad el tiempo de servicios prestados en las dependencias del Poder Ejecutivo. La antigüedad se computará como efectiva aún cuando el servidor público esté desempeñando algún cargo de confianza o tenga asignada comisión oficial en alguna dependencia del Poder Ejecutivo, o bien ocupe cargo sindical.

### Asignación de puntajes escalafonarios

Grado máximo de estudios, de conformidad con la siguiente tabla:

GRADO	PUNTAJE
Certificado de primaria	2
Certificado de secundaria	4
Certificado de bachillerato o Equivalente	6
Certificado de carrera técnica	8
Título de Técnico Superior	10
Título de licenciatura	12
100% de créditos de maestría	14
Título de grado de maestría	16
100% de créditos de doctorado	18
Título de grado de doctorado	20

#### I. Actualización y superación profesional:

MODALIDAD	PUNTUACION	OBSERVACIONES
Cursos (Mínimo 20 horas)	2 puntos	Se consideran seis eventos como máximo en un lapso de dos años anteriores a la fecha de la convocatoria.
Diplomados (Mínimo 80 horas, ó valor de 15 a 20 créditos)	4 puntos	Se valorarán únicamente se están concluidos; no se valorarán los módulos por separado.
Especializaciones (Mínimo 125 horas o valor de 40 créditos)	6 puntos	Se valorarán únicamente se están concluidos; no se valorarán los créditos por separado.

Una observación importante en lo que se refiere a puntaje es que la actualización termina otorgando, en gran parte, al servidor público la posibilidad de acceder a un ascenso, ya que como se puede observar cada nivel; llámese primaria, secundaria, preparatoria o profesional tiene un valor de 2 puntos, con lo que un empleado que tiene primaria más cinco cursos obtendría el mismo puntaje que un empleado con licenciatura.

- II. El puntaje obtenido en este subfactor podrá ser de 15 puntos como máximo; y  
 III. Examen teórico-práctico: calificación máxima de 10 puntos en escala de 0 a 10.

De no llevarse a cabo el examen teórico-práctico, deberán sumarse los puntajes obtenidos de acuerdo a lo señalado en las fracciones I y II de este artículo, y dividirse el producto obtenido entre 0.7777.

- Hasta enero del año 2000, el puntaje se dividirá entre 0.71427;
- De febrero a julio del año 2000, la suma de los resultados de las dos evaluaciones anteriores se dividirá entre 1.42857; y
- De agosto del año 2000 hasta enero del año 2001, la suma de los resultados de las tres evaluaciones anteriores, se dividirá entre 2.14285.

Si el servidor público no contara con las cuatro evaluaciones a que se ha hecho referencia, deberán considerarse, para efectos del cálculo en este factor, los resultados del número de evaluaciones que se le hayan realizado y manejarlos bajo el procedimiento señalado.

Para valorar la antigüedad se considerará la permanencia ininterrumpida de los servidores públicos de la siguiente manera:

**Tabla de tiempo ininterrumpido**

En el:	De 3 a 6 años	Más de 6 A 9 años	Más de 9 A 12 años	Más de 12 A 15 años	Más de 15 A 18 años	Más de 18 A 21 años	Más de 21 A 24 años	Más de 24 A 27 años	Más de 27 años
Servicio	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Puesto	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								SUMA =	

Para obtener el puntaje final en este factor, deberán sumarse todos los puntos obtenidos y dividir el resultado entre 1.5.

Para efectos de este reglamento, sólo podrán considerarse los deméritos en que hayan incurrido los servidores públicos en el último año de servicio, y su valoración se realizará de conformidad con lo siguiente:

- I. Por cada llamada de atención escrita;1
- II. Por cada amonestación; y.2
- III. Por cada día de suspensión de sueldo y funciones3

En caso de que se comprobara alteración de datos o documentos, el servidor público que hubiere incurrido en ello, independientemente de las sanciones que le correspondan de conformidad con la legislación laboral o administrativa aplicable, quedará descalificado del concurso e inhabilitado a participar en los concursos que se realicen los dos años subsecuentes.

### CATALOGO GENERAL DE PUESTOS

A continuación se muestra como se ordena una tabla de escalafón por grupo y por rama

GRUPO	RAMA	CÓDIGO		RANGO	PUESTO FUNCIONAL	CLAVE
		PUESTO	NIVEL			
B					ENLACE Y APOYO TÉCNICO	
B	01				Asesoría	
B	01	01	28		Coordinador de Asesores de Subsecretaria "B"	10200406
B	01	05	28		Asesor "A" de Procurador	11300404
B	01	06	28		Asesor "A" de Secretario	10000401
B	01	07	26		Asesor "A" de Subsecretario	10000402
B	01	08	25		Auxiliar de Asesores de Secretario	10000403
B	01	09	25		Auxiliar de Asesores de Procurador	11300405
B	01	10	26		Asesor de Coordinador General	10000404
B	01	11	27		Asesor "B" de Secretario	10000405
B	01	12	26		Asesor "C" de Secretario	10000406
B	01	13	25		Asesor "D" de Secretario	10000407
B	01	14	25		Asesor "B" de Subsecretario	10000408

B	01	15	27		Asesor "B" de Procurador	11300523
B	01	16	25	G	Coordinador de asesores Comisionados de T.C.A.	10200505
B	02				Apoyo	
B	02	01	24		Subdirector de Colegio de Policia	10200407
B	02	02	26		Asistente de Comisario	11000430

**Fuente:** <sup>1</sup> Reglamento de escalafón de los servidores públicos del estado de México en línea, <http://www.cedemun.gob.mx/>, link de reglamentos del estado de México

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MUNICIPIO**

#### **3.1 PRESENTACIÓN DE UN MANUAL PARA SELECCIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

El presente manual busca satisfacer la necesidad de un documento que regule el manejo de los recursos humanos, en las siguientes etapas;

- Reclutamiento y selección
- Contratación, inducción
- Normas laborales
- Capacitación y adiestramiento
- Ascenso y promoción
- Rescisión de contrato
- Terminación de las relaciones laborales

Para su realización se retoma, en parte, la Ley Federal del trabajo ya que los derechos y prestaciones de los servidores públicos no pueden ser menores a lo que ésta ley estipula.

#### **Reclutamiento y selección de personal**

I.- Para facilitar el reclutamiento con personal que se encuentre laborando en la administración municipal, será necesario contar con una base de datos actualizada que deberá contar con los siguientes requisitos.

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Lugar y fecha de nacimiento
- Estado civil
- Domicilio
- Teléfono (si lo tiene)
- RFC
- Plaza que ocupa actualmente
- Una evaluación del desempeño (por lo menos anual)
- Comprobantes de estudios
- Así como cualquier actualización que haya tenido durante su estancia en el municipio.

II).- Cuando exista una plaza vacante en cualquiera de los departamentos, se buscará en la base de datos a aquellos empleados que por su perfil profesional y méritos puedan ser candidatos a ese puesto.

---



III).- Al tener una lista de posibles candidatos se les llamará para realizar una entrevista previa, de ésta se realizará la primera selección.

IV).- Se realizará una entrevista más profunda, realizada por el que será el jefe inmediato del solicitante, de ésta última se escogerán los candidatos más adecuados para el puesto que se va a cubrir.

V).- Si fuese necesario se les aplicarán las pruebas psicotécnicas necesarias para probar su capacidad para ocupar el puesto.

VI).- El candidato que obtenga una mejor puntuación se contratará de acuerdo a la modalidad que el puesto amerite:

- a)Tiempo determinado.
- b)Tiempo indeterminado.
- c)Por obra determinada.

VII).- Es importante resaltar que cuando exista cambio de categoría en demérito del servidor público será decisión y responsabilidad de éste tomarlo o no.

- a) En el caso de contratación por obra determinada, al terminar ésta el ayuntamiento no se compromete a regresarle a su puesto anterior a menos que estuviera vacante en el momento de conclusión de obra.
- b) Cuando el cambio en el contrato sea de tiempo determinado por indeterminado, el trabajador adquirirá su nueva categoría obteniendo de manera automática la base.
- c) En el caso contrario del inciso "b", el empleado perderá su base sin responsabilidad alguna por parte del ayuntamiento.
- d) Los incisos b y c se hacen con el conocimiento que existen puestos que por su naturaleza, tienen una categoría determinada.

VIII.- Cuando por algún motivo no existiera dentro de la organización el personal que pudiesen cubrir la vacante, se abrirá la convocatoria al exterior, colocando en ella los requisitos de la manera más clara posible, para evitar que respondan personas que no los cubren ya que esto retrasaría la selección.

- a) Colocando un letrero en las mamparas del Ayuntamiento.
  - b) Publicar la convocatoria en el periódico local.
  - c) Hacer llegar la convocatoria a aquellas escuelas que impartan carreras afines con el perfil que se solicita.
  - d) Se aplicarán los incisos III, IV, V y VI para selección.
-

## **Contratación**

IX.- Todo contrato realizado por el municipio debe contener:

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador;
- b) Si la relación de trabajo es por obra determinada, tiempo determinado o indeterminado
- c) El servicio o servicios que deban prestar, detallándolos lo más claro que se pueda;
- d) El lugar o lugares donde se realizará el trabajo ya puede ser dentro del municipio, dependencias o en la vía pública (en el caso de notificadores o supervisores)
- e) La duración de la jornada de trabajo que será de 9:00 a 15:00 hrs. de lunes a viernes y de 9:00 a 13:00 los sábados.
- f) El día y lugar del pago del salario; y que será preferentemente quincenal.
- g) En el contrato el trabajador se compromete a respetar el reglamento o normas internas de trabajo.

## **Inducción**

X.- Cuando el empleado ha firmado el contrato se tomaran las siguientes acciones.

- a) Se le mostrara su área de trabajo.
  - b) Se le informaran los pormenores de su actividad
  - c) Se indicará a quien puede acudir en caso de que tenga alguna duda
  - d) Dar a conocer el reglamento interior de trabajo de la organización.
  - e) Presentación con el personal del área o departamentos con los que tendrá contacto por la naturaleza de su trabajo.
  - f) Si es posible nombrar a un compañero para que lo auxilie, en detalles y procedimientos, mientras se familiariza con su nuevo puesto.
  - g) Dar a conocer un marco general del funcionamiento del municipio.
  - h) Mostrar como marcar, en la tarjeta, entrada y salida correctamente, así como la colocación correcta de ésta en su lugar.
  - i) Señalar la prohibición de marcar la tarjeta de un compañero y su sanción correspondiente.
  - j) Cuando tenga alguna duda o error en el checado de su tarjeta, dirigirse al personal administrativo de recursos humanos para que tome nota al respecto.
  - k) Informar a que persona se puede dirigir, por teléfono, para avisar que no asistirá al trabajo.
  - l) Dar a conocer las reglas de higiene y seguridad.
  - m) Indicar a donde puede acudir en caso de malestar físico o emergencia, previa autorización de su jefe inmediato (cuando el caso no sea grave).
  - n) Indicar los procedimientos para obtener papelería o la autorización para la compra de material o herramienta si no existiera en almacén.
-

## Normas laborales

### XI.- Otras condiciones laborales.

- a) El pago se realizará quincenalmente, en cheque de la tesorería el mismo se podrá cobrar en cualquier sucursal Bancomer o el banco con el exista el contrato, mismo que viene especificado en la parte superior del cheque.
- b) El tiempo extraordinario se pagará con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.
- c) El tiempo extraordinario no podrá ser mayor a tres horas diarias ni tres veces en una misma semana. Si el tiempo extraordinario fuese más de 9 horas semanales el excedente se pagará a un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de jornada.
- d) La jornada podrá prolongarse en caso de siniestros o riesgo inminente en el que peligren las vidas de trabajadores por el tiempo estrictamente necesario.
- e) En caso de existir alguna percepción extra deberá especificarse con monto y clave del concepto.
- f) Por cada tres retardos el trabajador se hará acreedor a un descuento que será proporcional a un día de sueldo.
- g) Toda falta que no sea justificada, se descontará en la quincena que sea reportada.
- h) Si el trabajador acumula cuatro faltas consecutivas sin que exista justificación alguna, se le levantará un acta por abandono de trabajo.
- i) Las deducciones se realizarán al salario directo y se debe indicar en cada talón de cheque el monto y la clave del concepto.
- j) Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario integro que en este caso será el domingo.
- k) Al cumplir un año el trabajador tendrá derecho a dos periodos vacacionales de 12 días.
- l) Contarán además con 12 días económicos. Los días que no se tomen se pagaran en la primera quincena de septiembre.
- m) El aguinaldo corresponderá a 90 días de salario.
- n) Al cumplir 5 años se hacen acreedores a una retribución quincenal llamada quinquenio.
- o) Cuando falleciera un familiar, en primer grado, se le otorgaran 4 días para realizar los trámites correspondientes
- p) Las mujeres en periodo de lactancia dispondrán de 2 horas diarias para amamantar a su bebe.
- q) El trabajador esta obligado a asistir a los cursos de capacitación que se le asignen, en el horario y lugar estipulados, siempre y cuando sea en el horario de trabajo.
- r) Si los cursos se imparten fuera del horario de trabajo y el trabajador se viera incapacitado para asistir, el mismo se encargará de informarlo a la subcomisión mediante una carta de motivos, anexando, en caso de existir, documentos que fundamenten la no-disponibilidad del trabajador en ese horario.

## Capacitación y adiestramiento

### XII.- De la capacitación

- a) Tendrán derecho a recibir capacitación. Por parte del municipio aquellos servidores públicos que posean la categoría de base (indeterminado).
  - b) La capacitación se impartirá de acuerdo a las necesidades del centro de trabajo.
  - c) La encargada de detectar esas necesidades será la subcomisión de capacitación, la que a su vez hará llegar los planes y programas a la comisión mixta de capacitación.
  - d) La subcomisión de capacitación deberá realizar los planes y programas concienzudamente para lograr objetivos muy claros.
  - e) Al aprobar los planes y programas, la Comisión Mixta se encargará de autorizar el presupuesto para la contratación de los capacitadores o en su defecto asignar los capacitadores correspondientes.
  - f) Los capacitadores podrán ser externos o internos.
  - g) En caso de ser capacitadores internos estos serán remunerados como lo estipula el Reglamento de Capacitación y Desarrollo para los Servidores Públicos del poder Ejecutivo del Estado de México.
  - h) Los capacitadores internos, podrán fungir como tales siempre y cuando estén capacitados, y lo puedan comprobar con documentos formales. Además de estar acreditados ante la Comisión Mixta.
  - i) La capacitación deberá impartirse durante la jornada laboral, salvo que atendiendo a las necesidades de los servicios prestados se imparta en horario distinto. Todo servidor público que reciba capacitación podrá opinar sobre la calidad de la misma y hacer sugerencias, así mismo al final de ésta tendrán derecho a recibir una constancia.
  - j) Los servidores públicos tienen la obligación de ajustarse a la calendarización de las actividades, asistir con puntualidad, permanecer en el horario que se ha establecido, atender las indicaciones de aquellos que imparten la capacitación, presentar los exámenes que se requieran.
  - k) Cuando un servidor público tenga un desempeño sobresaliente durante el curso se harán acreedores a un estímulo económico cuatrimestral, éste se entregara en una ceremonia especial, para otorgarlo se tomarán como base: puntualidad y asistencia perfectas, obtengan la máxima calificación, el curso o capacitación tenga una duración de 20 hrs. o más, no hayan sido capacitados en la misma materia anteriormente, continúen prestando sus servicios en la fecha de entrega de los estímulos correspondientes.
-

- l) Los servidores públicos indeterminados podrán capacitarse en otras instituciones, y al final entregar los documentos que comprueben la misma en el departamento de recursos humanos, para formar parte de su puntaje de escalafón. Pero ello no será motivo para dejar de asistir a la capacitación que el municipio otorga.
- m) En caso de duda sobre la autenticidad de los certificados, el departamento de recursos humanos podrá solicitar los originales para cotejo.
- n) Todo documento que acredite capacitación o adiestramiento debe estar validado por una Institución reconocida ante la SEP.

### XIII.- Sanciones para los capacitandos.

- a) Por presentarse de once a quince minutos después de la hora de inicio de la actividad, una llamada de atención.
- b) Por presentarse de dieciséis o más minutos después de iniciada la actividad, no se les permitirá el acceso a la misma y se considerará falta injustificada para efectos laborales.
- c) Por abandonar una sesión, sin plena justificación ante el instructor, se considerará falta injustificada para efectos laborales;
- d) Por no asistir a una sesión, sin justificación fehaciente, se considerará como falta injustificada para efectos laborales.
- e) Por desatender las indicaciones de quienes impartan la capacitación o incumplir con el programa establecido o trabajos solicitados, se sancionara con un punto de demérito en la calificación por cada, vez que esto suceda.
- f) Por no presentar los exámenes de evaluación, se invalidará su participación en el curso en el que se le tendrá como no participante y se tomará como falta injustificada para efectos laborales, a menos que exista la comprobación fehaciente del motivo que lo origino y éste pueda considerarse grave e ineludible.

### XIV.- Los servidores públicos determinados y la capacitación.

- a) La capacitación será responsabilidad del servidor público determinado, esto quiere decir que al no estar contemplado en el Reglamento de Capacitación y desarrollo, toda capacitación y adiestramiento corre por cuenta propia del trabajador.
  - b) Todo documento que acredite su capacitación o adiestramiento deberá entregarse en fotocopia en el departamento de recursos humanos, el mismo pasará a formar parte del expediente del trabajador.
  - c) Lo anterior servirá para tener conocimiento de la preparación de todos los trabajadores y en caso de presentarse una vacante, el trabajador determinado pueda tomarse en cuenta para ocuparla.
-

- d) En caso de duda sobre la autenticidad de los certificados, el departamento de recursos humanos podrá solicitar los originales para cotejo.
- e) Todo documento que acredite capacitación o adiestramiento debe estar validado por una institución reconocida ante la SEP.
- f) Al cambiar de categoría determinada por indeterminada todos los documentos que comprueben la capacidad del servidor público se clasificarán en escalafón.

### **Ascenso y promoción**

XV.- Para que un servidor público sea ascendido a un puesto de mayor escala jerárquica o salarial se tomaran en cuenta:

- a) La plaza que ocupa actualmente.
- b) La evaluación del desempeño.
- c) Comprobantes de estudios.
- d) Posición en escalafón, proporcionado por recursos humanos.
- e) Con base en los incisos a, b, c y d, se elegirán a aquellos servidores públicos que por su perfil profesional y méritos puedan ser candidatos al puesto.
- f) Al tener una lista de posibles candidatos se les llamará para realizar una entrevista previa. De la entrevista previa se realizará la primera selección.
- g) Se realizará una entrevista más profunda, realizada por el que será el jefe inmediato del solicitante, de ésta última se escogerán los candidatos más adecuados para el puesto que se va a cubrir.
- h) Si fuese necesario se les aplicarán las pruebas psicotécnicas necesarias para probar su capacidad para ocupar el puesto.
- i) El candidato que obtenga una mejor puntuación se contratará de acuerdo a la modalidad que el puesto amerite.

### **Rescisión del contrato**

XVI.- Serán motivos de rescisión de la relación laboral:

- a) Utilizar certificados falsos que atribuyen al trabajador conocimientos y habilidades de los que carece.
- b) Que el Servidor público incurra en actos de violencia, amagos, injurias en contra del personal o el público al que presta el servicio.
- c) Faltas de probidad u honradez.
- d) Si el servidor público ocasionará intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de sus labores, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos o demás objetos que tienen relación con el trabajo que desempeña.

- e) Si cometiera el servidor público actos inmorales en el lugar de trabajo.
- f) Contar con cuatro faltas consecutivas, sin que exista justificación alguna.
- g) Por negarse a ejecutar el trabajo para el que ha sido contratado.
- h) Concurrir en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico, salvo que en este último caso existiera prescripción médica, de ser así tendrá que hacerlo del conocimiento de su superior inmediato.
- i) Si existiera una sentencia ejecutoria que privará al servidor público de su libertad, que por consiguiente le impida cumplir con el contrato de trabajo.
- j) El departamento de recursos humanos debe dar aviso por escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión del contrato, si éste se negare a recibirlo, dentro de los 5 días siguientes se debe hacer del conocimiento de la junta respectiva y ésta a su vez se encargará de notificar al trabajador.

XVII.- Si el despido se considera injustificado.

- a) El trabajador podrá solicitar su reinstalación o el importe de 3 meses de salario a modo de indemnización.
- b) En caso de que el municipio, por medio de la dirección de recursos humanos, no pueda comprobar las causas del despido, pagará al servidor público los salarios caídos desde el despido hasta el laudo.
- c) No será necesario reinstalar al trabajador cuando: la antigüedad sea menor a un año, el contacto entre las partes sea directa y no sea posible el desarrollo normal de las relaciones de trabajo<sup>39</sup>, en los casos de trabajadores de confianza.

### **Terminación de las relaciones laborales**

XVIII.- Terminación de la relación laboral.

- a) El mutuo consentimiento de las partes.
- b) La muerte del trabajador
- c) La terminación de obra.
- d) La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador para realizar el trabajo.
- e) Si la incapacidad deriva de un riesgo profesional se le indemnizará conforme a la ley.

---

<sup>39</sup> Ley Federal del Trabajo, Editorial Alco, Art. 49

### 3.2 PROPUESTAS DE PERFILES PARA ALGUNOS DEPARTAMENTOS DEL MUNICIPIO

Para poder dar propuestas de perfil de puesto se muestra a continuación la situación actual de los departamentos.

#### Dirección de Recursos Humanos

<b>Puesto</b>	<b>Escolaridad actual</b>	<b>Labores que realiza</b>	<b>Perfil deseado</b>
Dirección de Recursos Humanos	Primaria	Elaboración de tarjetas de asistencia. Control de personal. Elaboración de oficios.	Egresado o trunco en alguna licenciatura de administración Sexo indistinto. Edad entre 25 y 50 años Con experiencia en manejo de personal.
Auxiliar de la Dirección de Recursos Humanos	Preparatoria trunca.	Checar los horarios de entrada y salida en la parte baja del municipio.	Carrera técnica de asistente administrativo o estudiante de licenciatura en alguna de las ramas económico administrativas. Sexo indistinto. Edad entre 20 y 45 años
Auxiliar administrativo	Preparatoria	Elaboración de tarjetas de asistencia. Relación de faltas y retardos de personal que se encuentra fuera del ayuntamiento.	Carrera técnica de asistente administrativo o estudiante de licenciatura en alguna de las ramas económico administrativas. Conocimientos en informática y computación. Sexo indistinto. Edad entre 20 y 45 años



Secretaria	Secundaria	Elaboración de oficios, memorandum, manejo de archivo y llenado de formatos.	Estudios secretariales Experiencia en manejo de archivo Manejo de computadora. Sexo femenino Edad entre 18 y 45 años
Secretaria	Secundaria Técnica	Elaboración de oficios, memorandum, manejo de archivo y llenado de formatos	Estudios secretariales Experiencia en manejo de archivo Manejo de computadora. Sexo femenino Edad entre 18 y 45 años

### Departamento de obras

Puesto	Escolaridad actual	Labores que realiza	Perfil deseado
Jefe de departamento	Ingeniero	<p>Revisa la documentación que llega al municipio, evalúa las situaciones, para darle seguimiento a los mismos.</p> <p>Los documentos se refieren a problemas de afectación de vialidad.</p> <p>Realiza verificaciones en campo.</p> <p>Supervisa la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperturas de calle en terrenos de particulares.</li> <li>- Alineación de las calles que presentan irregularidad.</li> <li>Invasiones.</li> <li>- Áreas de donación.</li> </ul> <p>Otorgamiento de constancias de no-afectación y rectificación de medidas.</p>	<p>Ingeniero civil o licenciatura en topografía.</p> <p>Experiencia en manejo de personal.</p> <p>Sexo indistinto.</p> <p>Edad de 25 a 50 años.</p>
Auxiliar	Técnico en Computación	Manejo de los reportes escritos que entregan los notificadores, revisión y seguimiento.	<p>Conocimientos topográficos</p> <p>Conocimientos en informática computación.</p> <p>Sexo indistinto.</p> <p>Edad entre 20 y 45 años</p>
Auxiliar	Arquitecto	"Bis"	"Bis"
Auxiliar	Secundaria	"Bis"	"Bis"
Dibujante	Técnico en dibujo industrial.	Realiza los planos de las aperturas de calles, rectificaciones y alineaciones de las mismas.	<p>Licenciatura en arquitectura, terminada o trunco.</p> <p>Sexo Indistinto</p> <p>Edad de 25 a 45 años.</p>

Secretaria	Preparatoria trunca	Elaboración de oficios, memorandum, manejo de archivo y llenado de formatos.	Estudios secretariales Experiencia en manejo de archivo Manejo de computadora. Sexo femenino Edad entre 18 y 45 años
Secretaria	Secundaria	“Bis”	“Bis”
Archivista	Preparatoria	“Bis”	“Bis”
Notificador	Preparatoria	Entrega de reportes escritos de lo que se observa en el trabajo de campo respecto a: Aperturas de calle en terrenos de particulares. Alineación de las calles que presentan irregularidad. Invasiones. Áreas de donación. Solicitudes para el otorgamiento de constancias de no-afectación y rectificación de medidas.	Técnico topográfico Con experiencia en levantamientos. Sexo masculino. Edad entre 20 y 45 años.
Notificador	Secundaria	“Bis”	“Bis”
Notificador	Secundaria	“Bis”	“Bis”
Notificador	Tercer semestre en la Licenciatura en educación	“Bis”	“Bis”
Notificador	Secundaria	“Bis”	“Bis”
Notificador	Secundaria	“Bis”	“Bis”

### Departamento de Ecología

Puesto	Escolaridad actual	Labores que realiza	Perfil deseado
Director	Primaria <sup>40</sup>	Revisa que se cumplan todas las disposiciones que aparecen en la Ley de Protección ambiental, dentro del municipio. Recibe los informes de los inspectores.	Licenciatura en manejo y planeación de los recursos naturales (la imparte la Universidad de Chapingo). Experiencia en manejo de personal Sexo indistinto. Edad de 25 a 50 años.
Auxiliar	Técnico profesional en alta tensión.	Se ocupa de la parte operativa, supervisa a los inspectores y toma resoluciones, respecto a las inspecciones que se hacen	Graduado o trunco en la licenciatura en manejo y planeación de los recursos naturales o afín a ecología. Sexo indistinto Edad de 25 a 45 años
Secretaria	Técnico programador analista	Cuando no esta el director o el auxiliar se encarga de resolver los problemas que surgen en el departamento. Elaboración de oficios, memorandum, manejo de archivo y llenado de formatos	Estudios secretariales Experiencia en manejo de archivo Manejo de computadora. (base de datos y hoja de calculo) Sexo femenino Edad entre 18 y 45 años
Secretaria	Secretaria comercial	Elaboración de oficios, memorandum, manejo de archivo y llenado de formatos	Estudios secretariales Experiencia en manejo de archivo Manejo de computadora. (base de datos y hoja de calculo) Sexo femenino Edad entre 18 y 45 años

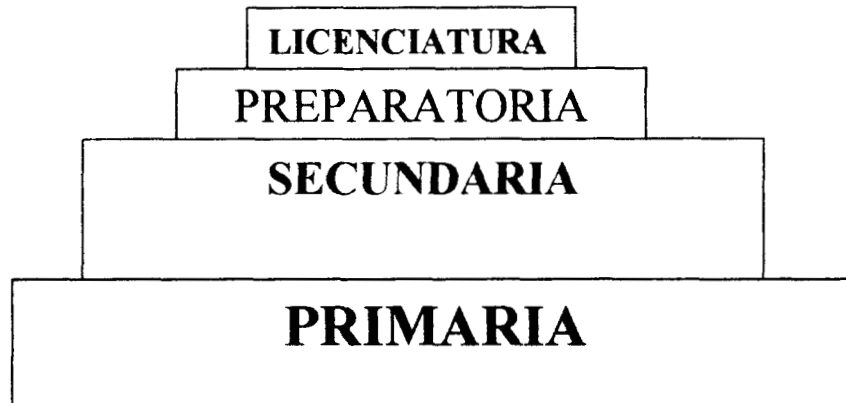
<sup>40</sup> Tiene 72 años de edad y señala que en su época no se acostumbraba estudiar, que incluso cuando estudio la primaria no se usaban cuadernos, trabajaban en pizarras.

Inspector	Licenciatura trunca de contador privado.	Inspecciones a establecimientos fijos como: Tortillerías Molinos de nixtamal. Talleres mecánicos. Y a todo establecimiento que se considere contaminante. Acuden a supervisar establecimientos que son denunciados por la ciudadanía. Levantam actas de inspección señalando los factores que contaminan y se les aplica Ley de Protección al Ambiente del estado de México a los que estén cometiendo una infracción.	Técnico superior en tecnología ambiental o carrera afín. Sexo Indistinto Edad 20 a 45 años
Inspector	Técnico superior en tecnología ambiental.	“Bis”	“Bis”
Inspector	Primaria <sup>41</sup>	“Bis”	“Bis”
Inspector	Primaria	“Bis”	“Bis”

<sup>41</sup> El auxiliar señalo que con estos dos inspectores se tenía muchos problemas ya que al contar únicamente con primaria, llenaban mal las inspecciones y en general varios formatos. En la actualidad ya no laboran en el municipio. En su lugar llegaron dos secretarías que cobran como inspectoras, pero por la premura del tiempo no cumplen esa función y están ayudando a arreglar los archivos para la entrega de el departamento a la nueva administración.

### 3.3 PROPUESTAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO

La falta de preparación del servidor público empieza desde la contratación, al llegar al municipio de Chimalhuacán se pudo observar que la mayoría de los servidores cuentan con primaria y secundaria, lo que dificulta el buen desempeño de la administración municipal.



Entonces porque ir en busca de una profesionalización que parte prácticamente de cero. El primer paso para profesionalizar al servidor público municipal comienza desde el reclutamiento y selección de personal.

#### **Reclutamiento y selección de personal**

El director de recursos humanos debe ser una persona con conocimientos básicos en el manejo de recursos humanos.

El encargado de éste proceso debe tener en sus manos un archivo en que se especifiquen los perfiles y descripciones de cada uno de los puesto que existen en el municipio, al mismo tiempo estar libre de presiones para contratar a "x" o "y", solo así podrá realizar una selección más acertada.

Por ningún motivo debe contratarse personal que no cumpla con las habilidades y preparación que el puesto requiere. Se debe contratar a la persona adecuada a cada puesto.

De esta manera al contratar a la persona adecuada para cada puesto, los gastos y necesidades de capacitación se reducirán e incluso serán muy específicas.

No es lo mismo que decir, el 50% de la plantilla de trabajo necesita un curso de computación desde MS-dos, que decir se va a dar un curso sobre manejo de programas de contabilidad, administración e incluso programación, para un menor porcentaje de trabajadores porque los demás ya lo dominan.

Se observó entonces que el contar, de entrada, con un recurso humano pobre retrasa el desarrollo y desempeño de la administración municipal.

Es importante que en la selección se analice la personalidad y algunos principios del solicitante, como la vocación de servicio, la ética profesional, la honradez y probidad, etc. Para ello es necesario que se cuente dentro del departamento de recursos humanos con un psicólogo social o en su defecto una persona capacitada en reclutamiento, entrevista y selección. Que podría ser el jefe del departamento de recursos humanos.

El municipio no debe ser visto como un dotador de empleo para la mano de obra no calificada.

Debe dejarse a un lado el miedo ha abrirse a fuentes de reclutamiento diferentes a la interna, ya que esto puede resultar benéfico para la organización

### **Contratación**

El contrato debe ser lo más claro posible para evitar malos entendidos de ambas partes, como ya se menciona debe contar con requisitos mínimos para ser funcional, si no cumple con estos su utilidad se vera mermada.

### **Inducción**

A lo largo de nuestra vida estamos aprendiendo, al llegar a un nuevo empleo o puesto, éste proceso se intensifica, por eso es importante que esto se tome en cuenta en la organización municipal ya que el esperar que los empleados vayan conociendo poco a poco la esencia de su puesto resulta a la larga un proceso costoso en lo que respecta a eficiencia y calidad en el desempeño de sus funciones.

### **Capacitación y adiestramiento**

El servicio civil de carrera no debe tomarse como un sustituto de la Secretaria de Educación Publica, que se dedica a capacitar a personal con primaria y secundaria, más bien se debe ver como un sistema de capacitación en el que el servidor publico se preparará sobre cuestiones muy específicas, acordes al puesto que desempeña.

Por lo tanto seria injusto echarle la culpa al sistema, porque no capacita, si en principio los servidores públicos de Chimalhuacán ni enterados están de la existencia del Reglamento de Capacitación y Desarrollo o del Servicio Civil de Carrera, empezando por el director de RH. Eso es una muestra del poco interés que tienen los mismos en la capacitación.

El municipio debe preocuparse por crear una Subcomisión de Capacitación y Desarrollo, ésta subcomisión se pondrá en contacto con la Comisión Mixta Estatal, para coordinarse en el futuro la subcomisión debe crear planes y programas a conciencia.

Si por algún motivo es imposible la coordinación con la Comisión Mixta, porque ésta no provee de la capacitación solicitada sin que exista explicación o motivo, El municipio, a través de finanzas, destinará un presupuesto para impartir por lo menos 2 cursos al año.

Estos cursos serán por nivel 2 para directores y jefes de departamentos, 2 para auxiliares, 2 para secretarías.

Los cursos que tomen en instituciones reconocidas por la SEP pasaran a formar parte de su expediente y cuando sean base contarán para escalafón.

### **Ascenso y promoción**

Se recomienda manejar el sistema de escalafón para los servidores públicos.

Todo ascenso debe ser sometido a concurso. Se entiende como concurso, al proceso que permite la comprobación y calificación de los méritos de los aspirantes.

Cuando por algún motivo los aspirantes tengan calificaciones similares, se debe celebrar un proceso de oposición. Oposición, es el proceso que consiste en la celebración de una o más pruebas para determinar la capacidad y actitud de los aspirantes.

Al entrar una nueva administración se deben respetar los puestos a los servidores públicos que demuestren cumplir con el perfil requerido, además de haber cumplido con los programas de capacitación y adiestramiento.

En general se recomienda no cambiar al personal, a excepción de los casos donde el desempeño deje mucho que desear, se tengan quejas continuas por parte de la ciudadanía o se sospeche que se han creado vicios de corrupción.

---



***Los principales inconvenientes para llevar a cabo las propuestas son:***

- a) La administración municipal se ve como un botín de guerra de las contiendas políticas.
- b) Con la calidad de botín se reparte entre sus “mejores guerreros”, es decir las personas que más participaron con el partido ganador.
- c) A los servidores públicos de Chimalhuacán no les interesa capacitarse, solo les preocupa el trabajo político, que a la larga les reditúa más.
- d) En caso de crearse la Subcomisión perdería funcionalidad en el corto plazo ya que el servidor público de Chimalhuacán no está acostumbrado a capacitarse y cuando se les preguntó sobre su disponibilidad, alegaron que no tienen tiempo para tomar los cursos.
- e) Se tendrían problemas para integrar la comisión ya que al preguntar a algunos servidores, lo consideraron pérdida de tiempo.
- f) El departamento de finanzas no está dispuesto a erogar gastos en capacitación, porque afirma no contar con el capital suficiente, además de tener gastos más importantes.
- g) A ningún servidor público le interesa ganar puntos en escalafón ya que consideran que no existe, ni existirá, un sistema de ascensos objetivo en el municipio.
- h) Consideran que la única manera de “no salir volando” es hacer campaña con el candidato del PRI que se postula para la siguiente administración.
- i) Averiguando con los servidores públicos, se pudo observar que nadie tiene más de 15<sup>42</sup> años laborando, con nombramiento de base<sup>43</sup>, lo que nos indica que la rotación por cambios de administración es un proceso inevitable.
- j) El inciso anterior nos muestra que es prácticamente imposible que un servidor público se jubile.

Que hacer ante este panorama, resignarse a que nada de esto cambie, no. En realidad el cambio debe venir de arriba hacia abajo, es decir el Estado debe establecer acuerdos con los municipios para destinar una partida presupuestal en la capacitación. Siempre y cuando los perfiles correspondan al puesto que se está ocupando.

Para poder hacer uso de la partida se debe contar con una Subcomisión de Capacitación y Desarrollo, ésta debe presentar planes y programas de capacitación.

La Subcomisión debe comprobar que realmente está impartiendo los cursos, así mismo debe de hacer entrega de comprobantes y certificados a los servidores públicos que tomen estos cursos.

Se deben crear mecanismos para lograr la inamovilidad de los servidores públicos, por cambio de administración, que no ocupen puestos de elección popular, y que con su experiencia podrían agilizar y mejorar el desempeño de la nueva administración.

<sup>42</sup> Los 15 años se toman como referencia ya que es el tiempo que tiene de creada la sección sindical a la que pertenece el municipio de Chimalhuacán.

<sup>43</sup> Se pueden laborar 40 años en el municipio sin nombramiento de base pero no contarían como antigüedad, por lo tanto no se hacen acreedores a jubilación.

De esta manera se crearían espacios donde el servidor público puede capacitarse e incluso aspirar a un ascenso basado en su puntaje, méritos y preparación.

Quizá lo anterior dista mucho de la realidad municipal que presenta nuestro país, pero lamentablemente en México al colocar la etiqueta de política a los puestos de trabajo municipales también se les coloco la etiqueta de corrupción, coto de poder e impunidad. Ya que lamentablemente es el concepto que tienen muchas personas de la política.

Hasta que los puestos públicos municipales se desprendan de sus tintes políticos o que la política sea vista desde otra perspectiva, se logrará el fortalecimiento y profesionalización del servidor público municipal, un servidor que cumpla su labor con calidad, actitud de servicio, ética y probidad. Que no le atribuya a su puesto cualidades más haya de las que tiene, la cualidad de servir a la ciudadanía.

## CONCLUSIONES

Los recursos humanos son el motor de toda organización, pero en el caso de la administración municipal de Chimalhuacán, es un motor que requiere cambiarse por completo ya que el ayuntamiento tiene un problema generalizado en lo que se refiere al manejo de los recursos humanos.

Este comienza desde la falta de preparación de los empleados de la dirección y el departamento de RH ya que ellos son los encargados de llevar a cabo y vigilar las diferentes etapas de el capital humano. Sumado a esto existe un desconocimiento de reglamentos como: el Reglamento de Capacitación y Desarrollo de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado, así como el Servicio Civil de Carrera entre otros.

Quizá suene reiterativo, pero lamentablemente el principal obstáculo para mejorar el desempeño de los recursos humanos municipales es el factor político, ya que éste provee al ayuntamiento de personal.

Personal que no cuenta con la preparación que requieren los puestos, además se cree que el simple hecho de leer y escribir es suficiente para manejar cualquier trámite administrativo.

Bajo el supuesto de que “ninguna labor municipal es difícil” se nombran directores con primaria, cuando en algunas industrias solicitan personal con un mínimo de secundaria para ocupar puestos de obrero o ayudantes generales.

No estamos negando la capacidad que tiene el ser humano de aprender, pero al mismo tiempo el municipio no va a fungir como plantel de enseñanza en el sistema ensayo-error.

Así el reclutamiento y selección de personal es un proceso inexistente en el ayuntamiento que nos atañe. En su lugar encontramos a una gran fila de militantes que esperan turno para integrarse al personal municipal.

Tampoco se realiza el proceso de inducción al puesto, lo que se suma a la falta de preparación, como si esto no fuera suficiente muchos servidores públicos tienen compromisos políticos con organizaciones y caciques, lo que contribuye al demérito de su desempeño.

Otro problema es que al saber que su permanencia depende de que el partido, en este caso el PRI, gane las elecciones dedican parte de su tiempo a hacer proselitismo político, sobre todo cuando se acercan los procesos de electorales. esto se refleja en el descuido de el puesto y, por consiguiente, en las labores del mismo.

Como no hay proceso de reclutamiento y selección, inducción, tampoco hay un sistema de capacitación, al no existir este último el desarrollo del trabajador se ve limitado por el nepotismo que prevalece en el ayuntamiento, no existe medición del desempeño ya que no se conoce ni maneja dentro de esta organización. Otro problema es que no se cuenta con una partida para capacitación a nivel municipal y menos a nivel estatal.

---

En el municipio hay una escasez de capacitación a nivel municipal, pero también en el ámbito personal, esto quiere decir que los servidores públicos no son capacitados por el municipio y que a su vez ellos no buscan capacitarse por cuenta propia. Esto se debe en parte a no son evaluados y su permanencia no esta sujeta a la capacidad y conocimientos que posean para desarrollar el puesto.

Los empleados de este ayuntamiento consideran que en el municipio la capacitación no sirve, lo que sirve son las influencias, palancas, el servilismo con aquellos que pueden proporcionar un puesto de mayor jerarquía y desafortunadamente así es.

Por lo anterior la capacitación es considerada, por el trabajador, como una perdida de tiempo dinero y esfuerzo.

Al finalizar esta investigación el desencanto puede ser una sensación demasiado próxima, incluso se puede pensar que el trabajo no resulta de utilidad ante un sistema de recursos humanos politizado y viciado. Que difícilmente se abrirá a un cambio. Un cambio que es absolutamente necesario.

Pero no por ello se pierde la esperanza de que este paradigma municipal se rompa y de paso a un sistema más eficiente, con recursos capacitados y donde la ciudadanía encuentre respuesta y solución rápida a sus peticiones.

Suena Utópico, pero en realidad no es imposible, es necesario para ello la voluntad humana y la suma de fuerzas de el gobierno Federal, Estatal y Municipal, en la creación de sistemas y mecanismos que permitan un mejor reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de el servidor público municipal.

Un gobierno municipal lejos de compadrazgos, tintes partidistas y despotismo, un gobierno más democrático y mejor administrado.

---

Como no hay proceso de reclutamiento, selección e inducción, tampoco hay un sistema de capacitación, al no existir este último el desarrollo del trabajador se ve limitado por el nepotismo que prevalece en el ayuntamiento, no existe medición del desempeño ya que no se conoce ni maneja dentro de esta organización. Otro problema es que no se cuenta con una partida para capacitación a nivel municipal y menos a nivel estatal.

En el municipio hay una escasez de capacitación a nivel municipal, pero también en el ámbito personal, esto quiere decir que los servidores públicos no son capacitados por el municipio y que a su vez ellos no buscan capacitarse por cuenta propia. Esto se debe en parte a no son evaluados y su permanencia no esta sujeta a la capacidad y conocimientos que posean para desarrollar el puesto.

Los empleados de este ayuntamiento consideran que en el municipio la capacitación no sirve, lo que sirve son las influencias, palancas, el servilismo con aquellos que pueden proporcionar un puesto de mayor jerarquía y desafortunadamente así es.

Por lo anterior la capacitación es considerada, por el trabajador, como una perdida de tiempo dinero y esfuerzo.

Al finalizar esta investigación el desencanto puede ser una sensación demasiado próxima, incluso se puede pensar que el trabajo no resulta de utilidad ante un sistema de recursos humanos politizado y viciado. Que difícilmente se abrirá a un cambio. Un cambio que es absolutamente necesario.

Pero no por ello se pierde la esperanza de que este paradigma municipal se rompa y de paso a un sistema más eficiente, con recursos capacitados y donde la ciudadanía encuentre respuesta y solución rápida a sus peticiones.

Suena Utópico, pero en realidad no es imposible, es necesario para ello la voluntad humana y la suma de fuerzas de el gobierno Federal, Estatal y Municipal, en la creación de sistemas y mecanismos que permitan un mejor reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de el servidor público municipal.

Un gobierno municipal lejos de compadrazgos, tintes partidistas y despotismo, un gobierno más democrático y mejor administrado.

# ANEXO



## **Entrevista con el encargado de la Dirección de Recursos Humanos del Municipio de Chimalhuacán**

Sr. Gonzalo Torres Flores

Edad: 46 años

Escolaridad: Primaria

Estado civil: Casado

Cargo: Dirección de Recursos Humanos a nivel municipal.

Tiempo en el puesto: 3 años.

Puesto anterior dentro del municipio: Jefatura de Recursos Humanos.

Actividad anterior: Gerente de una tienda de artículos para el hogar en el Distrito Federal

Se enteró de este empleo a través de la política ya que él forma parte de una asociación civil y a través de su partido que es el PRI, el y su organización luchan para que el partido "gane siempre" y al ganar su partido ellos ocupan puestos de acuerdo a la participación política.

Para tener el puesto le pidieron su currículum vitae y le hicieron un examen para ocupar el puesto, él recuerda que eran como 6 y "por fortuna" él tuvo la suerte de contestar bien las preguntas que le hicieron.

Actualmente está contratado como trabajador de confianza, esto se debe a la naturaleza administrativa de su puesto.

En lo que a capacitación se refiere por medio de la administración anterior y la Subdirección de recursos humanos organización de recursos humanos se organizaron unos cursos donde él participó, al igual que otros jefes y directores de departamento. En este curso vieron los temas de reclutamiento y selección de personal.

La ocupación de este puesto no genera en su persona nuevas expectativas, él se encuentra satisfecho con su trabajo ya que "lo desempeña en la medida de lo posible", lo que sí le molesta es que existen muchas cuestiones políticas, desea mejorar en su desempeño, está a gusto con su salario y cuenta con el servicio médico ISSEMYM.

En lo que se refiere a perfiles de puesto se menciona una carencia de estos ya que los puestos son una cuestión política y según la magnitud de la organización (sea grande o pequeña), si pertenecen a organización menor les corresponderán puestos menores, si la organización es mediana les corresponden direcciones o jefaturas; de las organizaciones grandes salen las sindicaturas, regidores y el presidente.

En la Subdirección existen formatos que se llenan cuando hay un puesto vacante, estos formatos no varían mucho con las solicitudes que venden en cualquier papelería.

No se dan a conocer al exterior los puestos vacantes, solo es interno se les dice “mira tú has trabajado conmigo, eres del partido y como te conozco hay un puesto para ti”, también se contratan a algunos jóvenes que van a hacer su servicio social y se quedan porque “son eficientes y le echan ganas”.

El nombramiento únicamente se otorga a los que ocupan un rango de dirección y a los que forman parte del cabildo.

Contradiciéndose hasta cierto punto, menciono que el perfil académico cuenta mucho para la ocupación de puestos, ya que hay puestos que requieren de capacidad intelectual y experiencia.

El entrevistado, sumando su experiencia en el municipio a través de diversos puestos cuenta con nueve años realizando labores administrativas, muchas cosas las aprendió sobre la marcha o platicando con compañeros.

Cuando se presentan varias señoritas para ocupar el puesto de secretarías se les hace una prueba de aptitudes en lo que se refiere al manejo de la máquina, se les pide su comprobante de estudios y se verifican los datos de la persona por medio de la clave de elector, se les pide un certificado de salud expedido por una institución de salud oficial.

Las pruebas de aptitudes no se realizan para todos los puestos, básicamente se les aplican a las secretarías ya que es importante que sepan redactar un oficio, recibir y dar contestación a memorando, si alguna secretaria no llegará a aprobar de todos modos se le da la oportunidad, y va aprendiendo sobre la marcha.

Lo anterior es evidentemente una contradicción más, de la forma en que se contrata al personal.

Mencionó a lo largo de la entrevista que la cuestión política es como el medio básico que surte de personal al municipio.

La firma de contrato se realiza después de aprobar los exámenes que en su mayoría son muy sencillos. La mayoría de los que conforman el personal son empleados de confianza, el resto están basificados, firman su contrato con el sindicato. Otro tipo de personal ingresa regularmente por contratos de 6 meses.

No existe ningún proceso de inducción, “conforme pasa el tiempo ellos van adquiriendo confianza y experiencia en su puesto”.

La descripción de puesto que existe es básicamente en la Dirección de obras públicas, en esta se requiere de arquitectos para realizar los levantamientos topográficos de guarniciones y banquetas. En este caso si es necesario que presenten su título.

El reglamento interior de trabajo regula, básicamente, la asistencia, las entradas y salidas.



El Servicio Civil de Carrera no se lleva a cabo en el municipio y no pudo describir en que consistía.

En el municipio no se cuenta con un sistema de capacitación, “lo más que hemos llevado es el perfeccionamiento secretarial, cursos de relaciones humanas y cuestiones administrativas”.

No existe una manera de evaluar el desempeño del servidor público.

El estímulo que se otorga en el municipio es de índole económico. Lo que aquí se considera es que según las necesidades del área de trabajo, el jefe le dice a un subordinado: “nos vamos a quedar un poquito más tarde porque hay mucho trabajo”.

En la quincena el jefe hace su escrito a finanzas para que se le dé un poquito más al trabajador porque no protesta, “trabaja y ayuda”, es reconocimiento económico por disponibilidad para el trabajo.

La rotación del personal se da en la medida en que se desocupen los puestos y no falte a las reuniones o al trabajo, participe, demuestre su capacidad para el trabajo y su trato con el público sea “bueno”.

Resalto que ellos se deben a la gente por eso la atención “debe de ser buena, no estar de malas, la gente no tiene la culpa de que ellos tengan problemas en sus casas, los problemas se deben dejar afuera y en el trabajo deben dar nuestra mejor cara”.

“Para mí lo básico es otorgar un buen servicio, la ciudadanía viene a solicitarnos un servicio y para eso se nos pagan”

A largo de los tres años hay muchos despidos, esto se debe a la falta de asistencia, por el desinterés que se tiene por el trabajo ya que existe un reglamento donde tres retardos equivalen a un día de descuento. A muchos, de entrada, no les gusta el trabajo o sienten que se les paga muy poco y se les hace fácil no asistir así que cuando acumulan cuatro faltas se les levanta un acta por abandono de empleo.

Por la falta de interés en el trabajo se han realizado deméritos.

Los servidores que tienen base, cuentan con la prestación de un seguro de salud el ISSEMYN, sus dos períodos vacacionales, 14 días económicos, 90 días de salario en su aguinaldo, quinquenio ( al cumplir 5 años de servicio se hacen acreedores a una retribución quincenal), cuando fallece algún familiar se les proporcionan 4 días para realizar los tramites correspondientes y a las mujeres en período de lactancia tienen 2 horas diarias para amamantar a su bebe.

No existe ningún manual de higiene y seguridad en el municipio.

El sistema de jubilación es solo para personal de base y se les otorga cuando cumplen 35 años de servicio o por edad, pero en el tiempo que él lleva en el municipio no sé a jubilado nadie porque como la mayoría del personal es de confianza y “cada tres años van para fuera”, no es posible. Otro

factor es que la sección sindical apenas tiene 15 años de vida de ahí que nadie haya cumplido el tiempo que se requiere.

Evidentemente lo anterior es un elemento fundamental por el que no tienen personal de carrera, interesado en capacitar y mantener para que proporcione un servicio. La movilidad es una cuestión negativa en este caso.

Los servidores públicos pueden ser cesados por abuso de autoridad, por corrupción, por tráfico de influencias ya que hay servidores públicos llamados notificadores que salen a campo "les dicen tu local o tu puesto esta mal y tienes que ir a pagar tanto al ayuntamiento pero si no quieres pagar tanto págame "x" cantidad aquí".

"Pero la contraloría y un servidor participamos en el levantamiento de actas ya que viene la gente a denunciarlos, sobre todo porque quedan de entregarles algún papel o comprobante y pasa el tiempo y no les entrega nada"

La comunicación entre las diferentes áreas y direcciones es vía memorandum, "por ejemplo aquí para justificar algunas salidas e inasistencias de servidores me mandaron estas notificaciones", me mostró unos documentos del tamaño de una receta con el membrete del ayuntamiento donde un subdirector pide que justifique la falta de "zutano" ya que se encuentra enfermo.

También por medio de memorandum se informa de las reuniones que se realizaran en la sala de cabildo indicando fecha y hora.

Los principales problemas que existen entre el personal es "la falta de preparación e interés para salir adelante, ya que si uno considera que no sabe, puede buscar conocer más, pero si nada más viene uno a cotorrear, con que cara exige lo que merece ganar. Nosotros para eso estamos para observar quienes desarrollan bien su trabajo, aunque cada director tiene bajo su responsabilidad ciertas áreas y cuando ven que están cotorreando en un área que no le corresponde, piensa que ese no es su problema".

El entrevistado piensa que es una falta de responsabilidad "hay mucho trabajo, y si no hubiese allá afuera hay mucha gente que no sabe dónde y cómo se realiza algún trámite, se le puede ayudar, pues para eso estamos. A nosotros nos pagan con los impuestos de la ciudadanía y a ellos nos debemos".

Los problemas entre compañeros son básicamente "de envidia, un ejemplo son los abogados que están en jurídico o en tenencia de la tierra y cuando alguno viene a preguntarle al que sabe sobre algún procedimiento, se cierran y no ayudan, no quiere enseñar ni comunicar lo que saben".

Menciona que "en el caso de las damas hay envidias por el físico, que si "zutana" se cree más guapa que las demás o de plano sin motivo se "caen gordas"

"Cuando alguien hace muy bien su trabajo es rechazado por los demás le dicen barbero, arrastrado, pero en realidad estas personas son muy contadas, entre mil quince o diez lo harán".

Menciono que ahí la gente no se anda con miramientos, le dice las cosas de frente, claro también hay los que hacen su bolita y cuando va pasando le lanzan indirectas. Tampoco las pueden ver

platicando con alguien porque dicen que ya es su novio, en su opinión debemos de tener mucho cuidado y respeto a las personas.

“Francamente en este puesto siento que estoy sentado en un barril de pólvora. Pero afortunadamente yo ya llevo varios años, claro que he tenido problemas pero considero que para eso estoy, para resolverlos”.

Comentó el entrevistado que el desempeño del personal podría mejorarse perfeccionando el reclutamiento, sobre todo poner un anuncio de la vacante y de ahí que por lo menos se presenten unas 10 gentes y ver quien de estas cumple los requisitos. También se podría lanzar una convocatoria en el ámbito interno y ver si hay alguien que pueda cubrir el puesto si no lo hubiera ya se abriría al público.

En el municipio hay falta de computadoras, solo la contraloría y la secretaría cuenta con ellas, de hecho hay deficiencias muy grandes por ejemplo si las máquinas de escribir se descomponen, ellos las mandan a componer con sus propios recursos, cuando el de finanzas no quiere autorizar y no desean atorarse en su trabajo, ya que todo tiene que estar al día.

Si en el municipio hubiera computadoras se estaría aplicando una simplificación administrativa ya que todavía tienen mucho burocratismo “y hay que hacer mucho trámite”, cada quien tiene su propio archivo, y considera que se ahorrarían tiempo con las computadoras

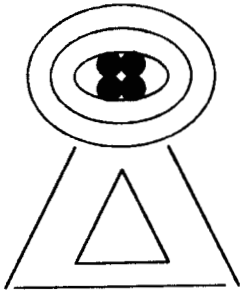
Las condiciones físicas del lugar tienen, según cálculos del entrevistado, un 60% de deficiencias, por ejemplo, me mostró un archivero deteriorado que no tiene ninguna seguridad y en cuanto al mobiliario tienen que pedirle la silla a compañeros que están laborando para que se sienten las personas que asisten a los escritorios.

De hecho las oficinas eran un auditorio y hasta hace poco se construyeron módulos, anteriormente tenían los escritorios, a juicio del director, como si fuera mercado, de todos modos ahorita están ahí hechos bolas, revueltos, por ejemplo en esta algunas partes no tienen luz. Los únicos que tienen seguros sus cubículos son el presidente, síndicos, secretario y regidores.

“La deficiencia se basa en la falta de capacitación si uno no se instruye, no lee o cuando menos se pega con el que sabe pues nunca va a salir adelante”

“En el municipio somos un poco apáticos todos, ya que si un servidor propone un curso, lo mandan a hablar con finanzas, hay que conseguir el lugar, sillas y demás mobiliario para un uso de 20 a 36 horas, además hay que ofrecer un refrigerio y al final nadie autoriza los cursos, por la cuestión económica y uno por mucho interés que tenga no va a sacar de su bolsillo”

“ La verdad a mí si me gustaría que hubiera mejor coordinación entre los directores y finanzas, ya que por muchas ganas que usted tenga para mejorar el trabajo pero no cuenta con los recursos necesito ser mago o brujo para sacar adelante las cosas. En lo personal yo he solicitado reuniones más frecuentes con los directores para estar más coordinados y sacar mejor el trabajo, recordemos que la imagen de la administración es la imagen del presidente municipal y si la ciudadanía viene y nos encuentra mal encarados pues se decepciona.



**H. AYUNTAMIENTO DE CHIMALHUACÁN  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL**



**KARDEX**

R.F.C. \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_ NUM. DE TARJETA \_\_\_\_\_  
 CLAVE \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_  
 HORARIO \_\_\_\_\_ FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_ FUNCIÓN \_\_\_\_\_

Día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Mes																																
Ene																																
Feb																																
Mar																																
Abr																																
May																																
Jun																																
Jul																																
Ago																																
Sep																																
Oct																																
Nov																																
Dic																																

Mes	Horario	Totales												
		FI	RM	RM	PE	PH	V	CT	DEL	DE	AL	DE	DÍAS	
Ene														
Feb														
Mar														
May														
Jun														
Jul														
Ago														
Sep														
Oct														
Nov														
Dic														
<b>Total</b>														

**DESCRIPCIÓN DE CLAVES**  
 D= Descanso FJ= Falta Justificada  
 PE= Permiso Económico  
 IN= Incapacidad OE= Omisión de entrada  
 L= Licencia FI= Falta injustificada  
 B= Baja por renuncia RM= retardo menor  
 BAF= Baja por abandono de empleo  
 OS= Omisión de salida  
 BD= Baja por defunción  
 DF= Dias festivos PH= permiso por horas  
 CT= Compensación de tiempo  
 V= vacaciones RM= Retardo mayor

Licencias	DEL	DE	AL	DE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA**  
**ADMINISTRACIÓN**

Guía de entrevista para informante calificado  
(Director del área de recursos humanos)

Datos generales.

1. -Nombre: \_\_\_\_\_
2. - Edad: \_\_\_\_\_
3. - Sexo: \_\_\_\_\_
4. - Escolaridad: \_\_\_\_\_
5. - Estado civil: \_\_\_\_\_
6. - Cargo que ocupa en el municipio: \_\_\_\_\_
7. - Tiempo desarrollando este puesto: \_\_\_\_\_

8. - Qué actividad realizaba antes de ocupar este puesto: \_\_\_\_\_

8.1. Anteriormente, ¿Qué otros trabajos ha tenido?

9. - ¿Cuál fue la forma en cómo se enteró de su actual empleo. Qué le pidieron para ocupar su actual puesto?

¿Usted está contratado como de confianza, base?

10. - ¿Cursó o se ha capacitado para dirigir su área, en que consistió?

**11.- ¿Qué expectativas tenía antes de ocupar su puesto, resultaron reales es decir está satisfecho con su trabajo, salario, prestaciones, etc.? 8El puesto que ocupa actualmente cubre sus expectativas)**

**11. - ¿Existen documentos donde se mencione el perfil requerido para cada puesto?**

12. - ¿Qué medios utilizan para reclutar a su personal? periódico, anuncios, recomendación.

13. - Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento.

14. - Se llena alguna solicitud de empleo.

15. - Si se presentan varios candidatos a un puesto ¿cómo se decide quien es la persona más adecuada para el puesto?

16. - ¿De qué forma contratan a alguien (realizan entrevistas, piden curriculum, verifican datos, etc.?)

17. - Se considera necesario realizar un examen medico, de conocimientos, aptitudes, etc., para la admisión. Lo anterior se hace para todos los puestos o sólo en algunos, ¿Cuáles?

18. - Existe en el municipio alguna política que influya en la selección del personal.
19. - Cuando se decide qué persona ocupará el puesto ¿cuánto tiempo tarda en recibir su nombramiento o firmar contrato, se firma primero como eventual o directamente como de confianza o base?
21. - Cuándo se contrata a la gente, ¿existe el proceso de introducción en cada uno de los puestos?
22. - **¿Existen descripciones de puesto, es una o son varias según puesto?**  
¿Si existen me los podría describir?
23. - Existe algún reglamento interior de trabajo.
24. - He oído hablar del **servicio civil de carrera** me podría describir si ustedes lo llevan a cabo y cómo funciona en este municipio?
25. - Ustedes cuentan con un algún sistema de capacitación,
- 26.- ¿Tienen alguna forma para evaluar a los servidores públicos (medición del desempeño)
27. - **Existe algún sistema de estímulos** para el servidor público. (económico, ascenso, reconocimiento verbal, escrito, etc.)
28. - ¿Qué rotación de personal existe a lo largo de los tres años de la administración, es constante o no?
- 29.- Para cambiar a una persona de puesto ya sea ascenso o demérito, ¿qué se toma en cuenta?
30. - ¿Con qué tipo de prestaciones cuentan los servidores públicos?
31. -¿ Tienen algún manual o reglas de higiene y seguridad?¿ Me las podría describir?
- 32- ¿Cómo es su sistema de jubilación?
- a) Edad
  - b) Requisitos
  - c) Trámite a seguir
33. - Motivos por los que se cesa a un servidor público.
34. - ¿Cómo se da la comunicación entre las diferentes áreas o jefaturas en el municipio?
- 35.- ¿Cuáles considera son los problemas u obstáculos más frecuentes que se presentan entre el personal. De qué forma se han resuelto? Problemas entre el personal, envidias, celos profesionales, valores participativos de ayuda, colaboración, solidaridad, apoyo entre compañeros de trabajo, problemas entre compañeros de trabajo, problemas con jefes, actitud hacia el trabajo, etc.
- 36.- ¿De qué forma se incentiva al personal?
-

- 37.- De qué forma considera usted que podrían mejorarse la elección y capacitación del personal?
- 38.- ¿Qué necesidades de conocimientos, actualizaciones, programas de cómputo necesitan en su área de trabajo?
- 39.- Condiciones físicas adecuadas (suficientes sillas, mesas, computadoras, luz, etc. para desarrollar de manera eficiente el trabajo
- 40.- ¿Qué necesidades de actualización, capacitación se requieren en su lugar de trabajo?
- 41.- ¿Cuándo termine su labor en este lugar, cuales son sus expectativas?
- Sentido del trabajo realizado
  - Identificación y satisfacción con el trabajo
  - Imagen de la institución y sus políticas de trabajo.
- 42.- Algún otro comentario que desee realizar
-

## CUESTIONARIO

La información que se solicita en este cuestionario es estrictamente confidencial y se usará para la elaboración de un trabajo escolar para la Universidad Autónoma Metropolitana en la carrera de administración.

1.- ¿Cómo se enteró de la existencia de este empleo? \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué requisitos tuvo que cubrir? \_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo se denomina el puesto que ocupa? \_\_\_\_\_

4.- Describa detalladamente las labores que realiza en su puesto \_\_\_\_\_

---

---

---

---

5.- ¿Ha recibido capacitación por parte del municipio?

SI  NO

5.1.- ¿En que ha consistido?

---

6.1.- ¿Se ha capacitado por su cuenta?

---

7.- Hay ascensos y promoción en su trabajo

SI  NO

7.1.- En que consisten, si no existen mencione si le gustaría que existieran y como le querría que fueran.

---

---

---

---

---



## BIBLIOGRAFÍA

- García Raúl, Chimalhuacán el rescate de una historia, H. Ayuntamiento-INAH-CNCA 1997.
  - Alonso Jiménez, Verónica, Guía ilustrada sobre el municipio, impresos Gama, 1998.
  - Alonso Jiménez, Verónica. Chimalhuacán Atenco (ayer y hoy), Impresos Gama, 1998.
  - Alonso Jiménez, Verónica. La última armada, Impresos Gama, 1997.
  - Censo, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (1990).
  - Anuario estadístico del estado de México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 1999.
  - Corominas, Joan. Diccionario a Crítico y Etimológico Castellano e Hispano, volumen IV.
  - Enciclopedia Universal Ilustrada Europea- Americana Espasa-Calpe, S.A. Tomo XXXVII.
  - Enciclopedia jurídica Omeba. Tomo XIX.
  - Quintana Roldán, Carlos F. Derecho Municipal, Tercera Edición, Editorial Porrúa, México, 1999.
  - Gámiz Parra, Máximo N. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Comentada), Tercera edición, Limusa, 2000.
  - Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, Cuarta edición, Trillas, 1989.
  - Castañeda Ortiz, Mario V. La administración de los recursos humanos en el sector público, Universidad Nacional Autónoma de México, 1984.
  - Ley federal del trabajo, Editorial Alco, 2000.
  - Guía técnica 07, La administración del personal municipal, INAP, Segunda edición, 1993.
-

- Reglamento de Capacitación y Desarrollo para los Servidores Públicos del poder ejecutivo del Estado de México.
  - Hard Bélchez, Guillermo. Servicio Público de Carrera, INAP, 2000.
  - Hodgetts, M Richard y Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones, Editorial Mac Graw Hill, México 1989.
-

### OTRAS FUENTES

- Enciclopedia Microsoft Encarta 2000, 1993-1999 Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos.
  - [www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html](http://www.gem.uamex.mx/tmp/infomum.html) , p. 1 de 10.
  - Reglamento de escalafón de los servidores públicos del estado de México en línea, <http://www.cedemun.gob.mx/> , link de reglamentos de el estado de México
-