



Guanajuato, Gto., 15 de junio de 2021

Oficio DDPG/CVSE/185/2021

**MTRO. FRANCISCO JAVIER PÉREZ ARREDONDO**  
**DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**PRESENTE**

Con fundamento en los artículos 65 fracción II y último párrafo, 68 último párrafo y demás relativos y aplicables del Estatuto Académico, así como en el acuerdo **G-CDD2013-E128-04** emitido por el Consejo Divisional, por este conducto **HAGO CONSTAR** que el alumno (a) Licenciado (a) **SONIA PATRICIA REYES PINEDA** ha cumplido íntegramente con los requisitos académico-administrativos necesarios para que le sea autorizada la sustentación de su examen para la obtención del **GRADO de MAESTRA EN GESTIÓN, DESARROLLO Y GOBIERNO** bajo la modalidad de **TRABAJO DE EJERCICIO PROFESIONAL**.

Sin otro en particular, reciba de mis consideraciones la más alta y distinguida.

Atentamente,

“LA VERDAD OS HARÁ LIBRES”

Director de la División de Derecho, Política y Gobierno

Dr. Eduardo Pérez Alonso



**CAMPUS GUANAJUATO**  
**DIVISIÓN DE DERECHO, POLÍTICA Y GOBIERNO**

Lascuráin de Retana No. 5, Centro C.P 36000

Tel. 473 73 2 00 06 ext. 3092 y 3099

[www.ddpg.ugto.mx](http://www.ddpg.ugto.mx)



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO  
DIVISIÓN DE DERECHO, POLÍTICA Y GOBIERNO

**LA INNOVACIÓN COMO INSTRUMENTO DE REFORMA ADMINISTRATIVA EN LA  
COORDINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES DEL  
INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE GUANAJUATO**

Reporte de ejercicio profesional para obtener el grado de  
MAESTRA EN GESTIÓN, DESARROLLO Y GOBIERNO

Presenta

**LIC. SONIA PATRICIA REYES PINEDA**

Modalidad de tesina o reporte de ejercicio profesional

**MTRA. ROSA MARÍA PÉREZ VARGAS**

**DRA. NORMA MEJÍA MORALES**

Codirectoras

**Guanajuato, Gto., abril 2021.**

## **AGRADECIMIENTOS**

La culminación de este trabajo es el esfuerzo de un grupo de personas que han creído en mí, me acompañaron -y aún me acompañan- con una palabra o un gesto de aliento durante mi vida personal y/o profesional. Por ellos soy una mujer afortunada y todos los días lo recuerdo.

A mi madre, la Dra. Pineda, por apoyarme en todo momento de mi vida y sobre todo por ser un ejemplo de amor, fortaleza y dedicación, a quien admiro y quiero con toda el alma.

A mi hermosa familia, que es mi soporte: a SS y VV que son mi motivación para ser la mejor versión de mí. A Luis que llegó a mi vida cuando menos lo esperaba, por ayudarme a reencontrarme y ser parte de mi hogar.

Finalmente, agradezco a la Universidad de Guanajuato, mi casa de estudios, que abrió sus puertas nuevamente para darme la oportunidad de continuar formándome en mi incansable afán por mejorar la gestión pública en México y al C.P. Daniel Mendoza Fonseca, Director de Administración del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato por confiar en mi capacidad para lograrlo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: MODELOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b> .....	7
1.1 La Administración pública tradicional .....	7
1.2 Nueva Gestión Pública .....	10
1.3 La innovación en el marco de la NGP.....	13
1.4 Gobernanza .....	16
1.5 La innovación en el marco de la Gobernanza.....	19
1.6 De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa.....	20
1.7 Reingeniería, Reestructura o Innovación .....	22
1.8 La innovación como instrumento de reforma administrativa:.....	25
<b>CAPITULO II. MARCO INSTITUCIONAL: EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE GUANAJUATO</b> .....	28
2.1 Antecedentes .....	28
2.2 Misión, Visión, Valores y Filosofía.....	30
2.3 Estructura Administrativa del ISSEG.....	32
2.4 La Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales .....	34
2.4.1 Descripción y análisis de los departamentos y cargos.....	36
<b>CAPITULO III. PROCESO DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PAGOS</b> .....	40
3.1 La elección del instrumento de reforma administrativa.....	40
3.2 Superando el legalismo gubernamental.....	41
3.3 El carácter político.....	43
3.4 Propuesta de estructura administrativa del Departamento de Control de Pagos.....	44
<b>RESULTADOS</b> .....	51
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	53
<b>CONCLUSIONES</b> .....	60
<b>REFERENCIAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Modelo de Gestión 5R´s .....	14
<b>Tabla 2.</b> Personal del Departamento de Control de Pagos: descripción y perfil de cada puesto .....	46
<b>Tabla 3.</b> Personal del Departamento de Control de Pagos: descripción y perfil de cada puesto (propuesta) .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Innovación, reingeniería y reestructura.....	24
<b>Figura 2.</b> Estructura Administrativa del ISSEG (sitio web del ISSEG, 2020) .....	33
<b>Figura 3.</b> Estructura Administrativa de la CRMSG (Manual de Organización, de la CRMSG, 2016) .	35
<b>Figura 4.</b> Flujograma de Modificación de Estructuras Orgánicas. (Manual de Procedimientos de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración) .....	42
<b>Figura 5.</b> Propuesta de estructura administrativa del Departamento de Control de Pagos. (Expediente interno de la CRMSG del ISSEG) .....	45
<b>Figura 6.</b> Estructura administrativa de la CRMSG posterior a la creación del Departamento de Control de Pagos. (Expediente interno de la CRMSG del ISSEG). .....	50
<b>Figura 7.</b> Propuesta de estructura organizacional de la CRMSG y el Departamento de Control de Pagos.....	56

## ANEXOS

<b>Anexo A.</b> Formato de creación de unidad organizativa.....	66
<b>Anexo B.</b> Formato de modificación de unidad organizativa. ....	67
<b>Anexo C.</b> Formato de modificación de estructura organizacional. ....	68
<b>Anexo D.</b> Formato de solicitud de retabulación. ....	69
<b>Anexo E.</b> Formato de requisición de personal.....	70
<b>Anexo F.</b> Solicitud de base de personal del Departamento de Control de Pagos.....	71

## INTRODUCCIÓN

Este informe de experiencia profesional, lejos de insertar el término *innovación* bajo los principios de un modelo de administración pública, lo concibe como un instrumento de reforma administrativa. El objetivo es aportar evidencia empírica sobre cómo la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales (CRMSG) recurre a la innovación como instrumento de reforma administrativa para definir su forma de operar dentro del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (ISSEG).

En el primer capítulo se presenta el marco teórico que recorre el modelo de la administración pública tradicional y los grandes modelos desarrollados a partir de los años ochenta para hacer frente a la crisis de legitimidad, eficiencia y eficacia del aparato gubernamental. Asimismo, se presenta el término *innovación* en el marco del modelo de la Nueva Gestión Pública y Gobernanza además de hacer hincapié en la diferencia entre reingeniería, reestructura o innovación, para posteriormente ofrecer a los lectores argumentos suficientes para pasar de los grandes modelos a instrumentos concretos que enfrenten los problemas en las organizaciones públicas.

El segundo capítulo, presenta el marco institucional que explica la lógica interna del ISSEG, se detallan los aspectos relacionados con su estructura y se describen y analizan los departamentos y cargos que integran la CRMSG situación que permite plantear la problemática a la que están inmersos durante el ejercicio de sus atribuciones.

El tercer capítulo bosqueja las actividades concernientes a mi actividad profesional como *Supervisora de pagos y contratos*, donde de manera descriptiva se detalla el proceso de creación del Departamento de Control de Pagos (DCP) en la CRMSG, así como dos

aspectos asociados a procesos de innovación pública; el legalismo gubernamental y el contexto político.

Posteriormente, el apartado de resultados muestra las implicaciones de la creación del DCP, para enseguida mencionar las recomendaciones que como parte medular de la organización sugiero para una mejor gestión y que están relacionados a la delimitación de las funciones intrínsecas del área, a la reconfiguración de la estructura administrativa y a la mejorara de los canales de comunicación entre las áreas operativas que están relacionadas con los procesos de pago.

Finalmente, las conclusiones integran aspectos relevantes de todo el reporte, destacando la importancia del *expertise* que aportan los especialistas en gestión pública y el aprendizaje que esta experiencia ha aportado para mi formación profesional.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: MODELOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **1.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TRADICIONAL**

Resultaba muy complejo distinguir el patrimonio público y privado durante la administración patrimonialista que definieran las monarquías absolutas y que alcanzarían su apogeo en la primera mitad del siglo XVIII. Este tipo de administración consideraba al Estado como una mera propiedad del rey, por ende, no se garantizaban los derechos de los ciudadanos, estaban presentes prácticas nepotistas y corruptas y, sobre todo, resultaría incompatible con el capitalismo industrial del siglo XIX (Bresser, 1996). Para sustituir dicha administración, fue adoptada la administración pública burocrática que no sólo hace una distinción entre lo público y lo privado sino va más allá, con la separación entre el político y el administrador público.

Max Weber fue quien teorizó el concepto de burocracia, de acuerdo con Samuel Certo, el término burocracia que utilizó Weber denominaba a “un sistema administrativo caracterizado por los procedimientos y reglas detalladas, por una jerarquía organizacional claramente delimitada y por las relaciones entre los individuos de una organización” (Certo, 2001, p. 216). A su vez, se fundamentaba en dos dimensiones: la primera de ellas es la formalización, esto en cuanto a los procedimientos y las normas y la segunda dimensión es la centralización, concepto que define a la autoridad y a la jerarquía (Weber, 1993).

De esta manera, el modelo tradicional de la administración pública se caracterizó por una racionalidad burocrática, “racionalidad que definió históricamente a la Administración Pública” (Guerrero, 1999, p. 59). Los rasgos de esta organización son: el predominio de lo público sobre lo privado; la especialización de funciones, donde la preparación de cada persona determinaría el puesto a ocupar; un orden jerárquico, congruente con el principio democrático y con distintos niveles de autoridad; la delimitación estricta de las competencias, para mayor organización y seguridad jurídica; un estricto apego a las normas, sobre todo en los procedimientos, los cuales se realizaban con toda clase de documentación escrita que suponía poder garantizar el derecho de apelación en caso de alguna inconformidad ciudadana; por último, la no propiedad del cargo, en donde el mérito personal es el requisito para la obtención de un cargo público. De este modo, la organización burocrática es para Weber el ejemplo máximo de racionalidad (1993).

Por su parte, Sergio Chica Vélez (2011) en su artículo *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública* afirma que el modelo tradicional de administración pública adoptó la premisa de que el Estado es un fin en sí mismo, por lo que basa su acción en relaciones de dominación, sujeción y la prevalecía de lo público sobre lo privado, inclusive el ciudadano es considerado como marginal e irrelevante. Respecto a su actuar, descansa en un marco legal y normativo derivado del derecho administrativo y pese a que su fundamento axiológico es la ética como bienestar público, el mal uso y derroche de los recursos es recurrente bajo la idea de que el gasto público no tiene límite alguno. Esta

visión del Estado como fin en sí mismo y ente unilateral y omnipresente indujo a una grave crisis en las organizaciones públicas, justamente señala Martín-Castilla que:

[...] el modelo tradicional de Administración Pública, de marcado carácter burocrático, mostraba una serie de importantes disfunciones y adolecía de una falta de adaptación al entorno socioeconómico, que hacían necesaria la introducción de una serie de cambios a los cuales confluyen los principios de eficacia y eficiencia con el de legalidad. (Castilla, 2005, p. 56)

En efecto, son diversos los autores que en la literatura critican el modelo tradicional burocrático debido a que consideran que no plantea ni inhibe la actuación discrecional del elemento humano dentro de la organización, la cual por más definida que sea su estructura o más mecanizados sean sus procesos está siempre condicionada e influida por él. Enrique Cabrero afirma, que la crisis de legitimidad de la administración pública es resultado del “agotamiento de una estructura administrativa que creció ante la excesiva complejidad de los sistemas sociales, económicos y políticos (además de la creciente complejidad organizacional del propio aparato estatal)” (Cabrero, 2003, p. 16).

Así pues, el excesivo centralismo del poder público, el crecimiento desbordado del aparato gubernamental, la complejidad de los problemas públicos, la crisis fiscal resultado del mal uso de los recursos y la falta de legitimación de la burocracia provocó el cuestionamiento sobre la capacidad real de los gobiernos “proponiendo a su vez el retorno al mercado como la única forma plausible, eficiente y efectiva de regulación de las necesidades sociales” (Blanco y Gomá, 2003, p. 8).

## 1.2 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Históricamente se han presentado propuestas para reformar el aparato administrativo gubernamental. Fue en la última década del siglo XX, durante la crisis de los años ochenta y noventa, que se contemplaron acciones para superar el modelo tradicional burocrático, convirtiéndose en un tema prioritario para la agenda política mundial.

El concepto de Nueva Gestión Pública (NGP) o *New Public Management* se deriva del estudio llamado *A Public Management for All Seasons?* de Christopher Hood (1991). En él, la NGP hace referencia al conjunto de términos administrativos doctrinales preponderantes en las reformas administrativas del Reino Unido y que dominarían la agenda de reformas burocráticas en muchos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), principalmente en Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda. El estudio destacaba cuatro grandes temas para modernizar el aparato administrativo:

1. Disminuir o revertir el crecimiento del gobierno.
2. El desarrollo de la automatización, particularmente en tecnologías de la información, producción y distribución de servicios públicos.
3. Privatización o cuasi privatización con renovado énfasis en la subsidiariedad de la provisión de servicios.
4. El desarrollo de una amplia agenda internacional, enfocada e incrementada en los grandes temas de administración pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación internacional. (Hood, 1991, p. 18)

Por otra parte, los autores Osborne y Gaebler plantearon en *La reinención del gobierno* (1992) la idea de un gobierno empresarial que sustituyera el exceso de burocratismo en la administración pública. Osborne, colaboró en el diseño del *National Performance Review*, *From Red Tape to Results: Creating a Government that Works better and Costs Less* (1993) un programa que tenía como objetivo introducir la lógica empresarial en el gobierno federal

de los Estados Unidos, mientras que Gaebler (*Cómo reinventar un gobierno: Los principios del cambio en la administración pública moderna*, 1995) sostenía que el clima de cambio constante que se vivía en ese momento requería de instituciones sumamente flexibles y adaptables. *La reinención del gobierno* integra la ideología de ambos autores quienes postulan una reinención y no una reforma del gobierno, propuesta que popularizó el nuevo modelo de gestión pública y permitió justificar la intensidad de su aplicación.

Siguiendo la lógica anterior y rebasando fronteras físicas e ideológicas, en el documento *Una Nueva Gestión Pública para América Latina* (CLAD, 1999) el modelo burocrático de organización de la administración pública cedía el paso a una administración pública gerencial. Años más tarde, Omar Guerrero, fundamenta los principios de la NGP bajo la noción de cinco rasgos prominentes:

El mimetismo organizativo de la empresa privada; la incorporación del mercado como proceso de confección de los asuntos públicos; el fomento a la competitividad mercantil; el reemplazo del ciudadano por el consumidor, y la reivindicación de la dicotomía política-administración, sublimada como la antinomia policy-management (Guerrero, 2001, párr.13)

De manera concisa, González Tlázola, en su ensayo sobre *Barzelay y la burocracia: orientación al cliente y participación ciudadana* señala que la NGP:

postula transferir técnicas del mercado al quehacer gubernamental, lo que significa visualizar al gobierno como una empresa en la que los servicios se ofertan en función de un mercado, y donde los ciudadanos ahora se entienden también como clientes que demandan los servicios que el gobierno ofrece (Tlázola, 2010, p.5)

En otros términos, la NGP estaba orientada a alcanzar el bienestar social como máxima premisa del propósito del gobierno, para lograrlo se planteaba: incrementar la recaudación y disminuir los egresos para así superar la crisis fiscal de las instituciones

públicas, una reducción del ámbito de intervención del Estado, disminución del aparato gubernamental y una estricta dirección financiera para gestionar con eficiencia y eficacia el uso de los recursos públicos.

Como resultado de este nuevo paradigma organizacional, los grandes temas a tratar eran la rendición de cuentas, la generación de valor, la manera meritocrática de organizar el gobierno, mayor utilización de tecnologías, reducción de la burocracia, entre otras. En el campo de este informe de trabajo, se destacan elementos como la reducción del tamaño del sector público, la desburocratización, el desempeño, el control y la responsabilidad; aspectos que estimulan la gestión de los recursos humanos y la reestructuración de la organización en el marco de la innovación en el sector público.

Una cuestión importante es comprender qué aspectos se deben considerar para afrontar estos temas dentro de la organización pública. En este sentido, Arellano afirma que “el régimen político, la cultura del aparato público, la naturaleza de los problemas públicos, la historia del régimen y las relaciones entre sus partes” (Arellano, 2002, p.3) determinan el aplicar o no el modelo de la NGP de tal manera que, atender las razones estructurales y coyunturales por parte de los actores gubernamentales y políticos son temas que requieren de vital atención (Barzelay, 2000).

Reafirmando la idea anterior, Aguilar Villanueva (2006) señala que implementar este nuevo enfoque representó para el personal público y los ciudadanos un cambio en la manera de concebir la acción gubernativa y administrativa del Estado, sin embargo, tenía un alcance estrictamente administrativo, no institucional ni político, se limitaba a la esfera operativa de la administración pública. La crítica que Aguilar hace a este modelo

surge cuando en países latinoamericanos, en específico México, no fue posible comprender por separado la dimensión operativa y la dimensión política, eso explicaría que los alcances de este modelo fueran limitados lo que llevó a desarrollar nuevos análisis y presentándose nuevos estudios donde adoptaba el nombre de Gestión Pública (Arellano & Patrón, 2016), Nueva Gerencia Pública (Martínez Vilchis, 2009) Management (Echebarria y Mendoza, 1999), entre otros.

Una vez que realizamos una exploración del modelo de la Nueva Gestión Pública, resulta pertinente presentar a los lectores el panorama de la innovación desde dicho enfoque.

### **1.3 LA INNOVACIÓN EN EL MARCO DE LA NGP**

Con la NGP se reducen las diferencias entre la administración pública y el sector privado (Torres Fragoso, 2012). Haciendo hincapié en la importancia de una gestión pública de calidad, se adoptaron los conceptos, técnicas, procesos y prácticas del modelo de administración empresarial para dotar de legitimidad y alcanzar la eficiencia y eficacia necesarias que dieran respuesta a las demandas y necesidades de la sociedad. Entre los principios que se trasladan del sector privado al público se contempla la innovación gubernamental.

Los autores Jones y Thompson (2000) desarrollaron el Modelo de Gestión 5R's, el cual incorpora conceptos que constituyen la plataforma para la innovación en la gestión pública.

**Tabla 1.** Modelo de Gestión 5R´s

<i>Reestructuración</i>	Es el aplanamiento de la estructura organizacional, es decir, con menos niveles jerárquicos que funcionen de manera ágil para hacer más eficientes los procesos
<i>Reingeniería</i>	Exige pensar en la mejora radical de procesos y no acerca de funciones y posiciones establecidas en las jerarquías organizacionales.
<i>Reinvención</i>	Se refiere a la transformación esencial de los organismos y sistemas públicos para que produzcan mejoras en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar.
<i>Realineación</i>	Consiste en cotejar la estructura de la organización con la estrategia, para alcanzar sus objetivos.
<i>Reconceptualización</i>	Plantea apresurar el tiempo de observación para reducir el tiempo de ciclo de aprendizaje de la organización, fomenta la innovación, la creatividad y el autoaprendizaje en el sector público con el fin de identificar nuevos mercados, clientes, productos, así como formas de organización y mecanismos de atención.

Fuente: elaboración propia a partir de Jones y Thompson (1999) y Fragoso (2012)

En el mismo sentido, señala Drucker que “un avance importante en la disciplina y práctica de la gestión es que ahora comprende el *entrepreneurship* (empresarialidad) y la innovación” (Drucker, 1990, p.19) destacando la importancia de ambos elementos en las organizaciones, sin distinción de su naturaleza.

El concepto de innovación organizacional ha sido abordado desde variadas apreciaciones. Shand por ejemplo, hace énfasis en las implicaciones que conlleva, mencionando:

La ejecución de programas más efectivos y mejoramiento de metas, operaciones más eficientes, la mejora de la calidad, la creación de estructuras organizacionales más flexibles, la incorporación más vigorosa del capital privado en la prestación de servicios públicos y la creación de medios más competitivos y de mercado dentro de las organizaciones públicas. (Shand, 1996, p.79)

Para Jones y George se puede entender como el “proceso de crear nuevos o mejores bienes o servicios que los clientes desean o por el proceso de buscar nuevas formas de

producirlos o proporcionarlos” (Joner y George, 2006, p. 28). Pero la innovación apunta a ir más lejos de sólo crear nuevos bienes o formas de producir, debido a que se trata de un “proceso detonador de una reconfiguración institucional en el ámbito de una administración pública, capaz de generar un conjunto de resultados que mejoren las estructuras de gobernabilidad y calidad de gestión en el gobierno[...].” (Cabrero Mendoza, 1996, p. 31). En otras palabras, se trata del proceso que posee como rasgo elemental aplicarse de manera novedosa, que trasciende los procesos de trabajo de la organización y da sentido a su razón de ser.

Para ese propósito, Cabrero, Arellano y Amaya (2000) describen dos tipos de innovaciones que se pueden dar dentro de la organización, la primera es la que se refiere a la transformación de los procesos, métodos de producción, mejora de productos y servicios a la cual denomina innovación técnica y la segunda, es la que modifica el sistema social de la organización llamada innovación administrativa. Describen, además, cuatro niveles de innovación: el comportamental, el relacional, el funcional y el estructural:

1. El nivel comportamental se refiere a la introducción de nuevas actitudes y valores entre los miembros que integran la organización, lo cual se traduce en una transformación del proceso de toma de decisiones.
2. El nivel relacional consiste en nuevas formas de relación entre sociedad y organización, su objetivo primordial es lograr una transformación institucional que dote de legitimidad el quehacer gubernamental.
3. y 4. El nivel funcional-estructural, es el que es posible encuadrar en el presente trabajo. Su objetivo es realizar nuevas formas de organización, de procesos y

reconfiguración de los recursos a partir de un cambio en las funciones y, por lo tanto, en la estructura de la organización.

Lo que la NGP enfatiza en la innovación gubernamental es que, para mejorar el rendimiento del sector público, es preciso implementar como en el ámbito privado, prácticas innovadoras de trabajo que coadyuven a mejorar la gestión de los recursos, la reestructuración de la organización y, por ende, alcance su legitimidad.

Aguilar Villanueva, (2006) concluye que, si bien las intenciones de la NGP eran concretamente recuperar la naturaleza pública de la administración gubernamental y alcanzar la eficiencia, eficacia y economía, cuando no logra materializarlo, posteriormente, en un contexto completamente diferente (poscrisis), surge una nueva estrategia de acción gubernamental en el que los gobiernos adquirirán un perfil distinto favoreciendo “el (re) nacimiento de la confianza de la sociedad en sus propias capacidades y propuestas para la solución de problemas” (Pardo, 2007, p. 444)

#### **1.4 GOBERNANZA**

El contexto en el que emerge la Gobernanza es la incertidumbre frente a la crisis en materia social, política y económica. Los procesos de globalización, migración, desigualdad social, entre otros, son retos que obligan a replantearse la manera en que el gobierno afronta y conduce su resolución, la Gobernanza responde a este cuestionamiento planteando una serie de recomendaciones para el actuar gubernamental. La Gobernanza es un modelo que consiste en la formación de redes de cooperación, así como innovadoras formas de participación donde se incorporan actores no gubernamentales en procesos que antes eran exclusivos del gobierno.

Dicho lo anterior, comenzaremos un diálogo entre diversos autores que aportan sus ideas para la comprensión de este modelo. Jordan (2005) en sus estudios de gobernanza establece que el gobierno no desaparece o disminuye su grado de participación y acción, sino que es el protagonista, tiene ahora un papel más activo: integrando mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, busca mejorar la gestión de los asuntos públicos. En este sentido, la gobernanza significa “el proceso que la sociedad contemporánea sigue para definir sus valores u objetivos de convivencia y coordinarse para hacerlos reales [...]” (Aguilar Villanueva, 2006, p. 69).

Este modelo el gobierno se considera, por un lado, como resultado de la interacción sociopolítica y por otro, como el marco regulatorio de esas interacciones. Zurbriggen al respecto sostiene que, “la Gobernanza remite a la formación y administración de las reglas formales e informales que regulan el ámbito público, el escenario donde el Estado, así como los agentes económicos y sociales, interactúan para tomar decisiones” (Zurbriggen, 2011, p. 57). En efecto, esta nueva forma de actuar por parte del Estado es un esquema innovador donde se integra a la sociedad y se utilizan nuevos medios y procesos para el logro de sus fines (Preciado, 2002).

Existen tres conceptos básicos para entender la gobernanza: interacción, acción y estructura:

La interacción se refiere a la relación entre lo político y lo social, se divide en: interferencias generalmente de corte económico como las de mercado; interrelaciones e intervenciones con la característica de que son jerárquicas y a modo de acción político-gubernamental. La acción corresponde al hacer de los actores en un marco institucional y organizacional en relación a los tres fenómenos societales que enfrentan complejidad, diversidad y dinamismo. Lo estructural es aquello que da sentido y constriñe la acción de los actores (Kooiman, 2003, p.41)

A partir de los elementos anteriores se define a la gobernanza como:

[...]el patrón o estructura que emerge en un sistema sociopolítico como resultado común de las intervenciones interactivas de todos los actores involucrados, patrón que no puede ser reducido a un actor o grupo de actores en particular, toda vez que ninguno de ellos tiene todo el conocimiento y la información requeridos para resolver problemas complejos, dinámicos y plurales (Jan Kooiman 2003, p. 334)

Asimismo, Kooiman, insertando elementos del institucionalismo y de la teoría de sistemas propone tres modos de gobernanza: autogobernanza, co-gobernanza y gobernanza jerárquica. La autogobernanza es “la capacidad de las entidades sociales para proveer los medios necesarios para desarrollar y mantener su propia identidad y mostrar un relativo alto grado de autonomía socio-política” (Kooiman, 2003, p. 249). La cogobernanza traduce formas estructuradas de interacciones, no existe un actor dominante sino que se relacionan de forma horizontal y bajo esquemas de cooperación, colaboración, coordinación y comunicación (Kooiman, 2000). “La gobernanza jerárquica es aquella interacción que describe los vínculos que se desarrollan entre el Estado y sus ciudadanos a través de leyes y políticas” (Kooiman, 2000, p. 208).

En conclusión, la gobernanza es un planteamiento novedoso del relacionamiento e “interacciones que ocurren en los sistemas sociales” (Kooiman, 2005, p. 78) cuyo objetivo es alcanzar un desarrollo económico y social. Sin embargo, una de las grandes observaciones a este modelo es que

[...] ni Kooiman ni ningún otro teórico o proponente de la gobernanza ha logrado demostrar que es posible lograr que la totalidad de los individuos-ciudadanos participen en ella, como no sea a través del voto universal, base normativa de la democracia y no de la gobernanza. Aun suponiendo que esto fuera posible, quedarían dudas sobre los diferenciales de recursos, capacidad de agencia o poder de acción entre los distintos actores de la sociedad civil,

asimismo, sobre la posibilidad real de igualar la suma de los intereses específicos de los distintos actores al interés general de la sociedad. (Canto, 2012, p. 337).

## **1.5 LA INNOVACIÓN EN EL MARCO DE LA GOBERNANZA**

De acuerdo con la Gobernanza, la innovación gubernamental antecede a un nuevo principio detonador de un buen gobierno: la innovación pública, entendida como la “relación de colaboración entre actores gubernamentales, ciudadanos y actores económicos para el impulso de decisiones y políticas públicas que logren la producción y el mejoramiento del aprovisionamiento de los servicios públicos con nuevas soluciones” (Mariñez Navarro, 2016, p. 2).

Visto de esta manera, hablamos de una lógica de trabajo donde al involucrar a todos los actores que se desenvuelven en el escenario de lo público (sociedad civil, sector privado, sector académico y sociedad en general) se potencia el aporte de sus talentos para una gestión pública de calidad.

Resulta claro que la innovación tiene un enfoque prospectivo, es decir, integrar de manera organizada las distintas miradas de los actores involucrados permite, por una parte, el logro de los objetivos de las diversas áreas del gobierno (la política pública, la democracia, la gestión pública etc.) y por otra, sirve para impulsar la innovación en el sector público.

La comprensión de este modelo nos permite subrayar la siguiente premisa: “no puede haber innovación pública sin un sector público innovador y una ciudadanía innovadora” (Mariñez Navarro, 2016, p.1), el compromiso de los ciudadanos con el gobierno debe ser activo y permanente para reconfigurar la relación entre el Estado y la

sociedad, de esta manera, ambos pueden alcanzar un aprendizaje significativo y colectivo que permita garantizar la co-creación de lo público a la que ya hemos hecho mención.

## **1.6 DE LOS MODELOS A LOS INSTRUMENTOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA**

Omar Guerrero en su artículo *Nuevos Modelos de Gestión Pública* afirma que “un modelo consiste en un grupo de símbolos y reglas operativas orientados a representar del modo más fidedigno la realidad del fenómeno” (Guerrero, 2001, párr. 13) donde la administración pública individual queda uniformada bajo un patrón universal que funciona como una guía o instructivo de implementación para el logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, las dificultades aparecen de forma inmediata dada la complejidad de la administración pública, de sus estructuras, prácticas, normas, etc., por lo que resulta ingenuo considerar el alcance de un modelo en toda su expresión y resultaría conveniente “pasar de los modelos a una tarea digamos más acotada pero tal vez más fructífera que es el *análisis de los instrumentos de reforma*” (Reta, 2010, p 12).

Ejemplo de lo dicho anteriormente, es que podemos encontrar al interior de una dependencia pública, “estrategias centralizadas, descentralizadas, concentradas, participativas, no participativas, verticalistas, horizontales, clientelares y/o profesionales.” (Chudnovsky, 2010, p. 290). Esto significa, actualmente, para muchas organizaciones, estar en una incansable búsqueda de la mejor práctica que resuelva todos sus problemas, como si de una fórmula mágica se tratara, cuando tendríamos que estar mirando hacia instrumentos que resuelvan problemas concretos de cada organización en particular.

Si observamos con cuidado, todos estos enfoques, diseños y modelos proponen una solución general o integral de transformación de un problema. Sin embargo, en la realidad no es posible realizar cambios de esa magnitud. Es decir, a la administración pública se le exige una reforma de fondo, pero en la práctica profesional nos encontramos con problemáticas complejas que no requieren la reformulación de recomendaciones, símbolos y reglas (modelos) sino la observación de necesidades concretas y la búsqueda de soluciones. Desde esta perspectiva, los instrumentos son herramientas que podemos adaptar para alcanzar objetivos pertinentes a nuestro contexto. Mauricio I. Dussauge Laguna y María del Carmen Pardo exponen que:

Los instrumentos son mecanismos específicos [...] que permiten concretar las actividades del gobierno [...] por lo tanto, pueden usarse por separado o en combinación, dependiendo del problema y/o área de política pública particular en la cual se busque intervenir (Dussauge y Pardo, 2018, p.34)

Por otra parte, Hood sostiene que los instrumentos del gobierno pueden entenderse como parte de una *caja de herramientas* (2007) los gerentes públicos serán los encargados de seleccionar el instrumento que de manera estratégica dé solución al problema que se presenta. Al respecto Salamon (2002) afirma que la selección de un instrumento enfrenta los problemas públicos con mayor precisión por lo que repercute de manera directa en la estructura del proceso reformista en el corto y mediano plazo.

Pasar de los modelos a los instrumentos de reforma administrativa implica reconocer el carácter político de este proceso, lo cual es un elemento que se dejó de lado en la formulación de los grandes modelos de reforma administrativa, tal como lo revisamos en el apartado de la NGP con la crítica de Aguilar Villanueva (2006). Históricamente, en los países con democracias no tan sólidas como en el caso de México,

la voluntad política debe tomarse muy en cuenta como factor determinante para todo cambio que se desee realizar en la administración pública. La recomendación ante esta realidad la da Salamon (2002) cuando señala que debe considerarse sobre todo cuando se trata de implementar políticas orientadas a reformar las estructuras o procesos organizacionales.

Resulta ahora importante mencionar qué tipos de instrumentos se pueden emplear en el ámbito de la gestión pública: legislativo y o regulatorio, económico y/o fiscal, de negociación o acuerdos e incentivos sustentados en información y comunicación (Dussauge y Pardo, 2018). También encontramos los siguientes: “*nodalidad* (envío y recopilación de información) *autoridad* (fundamentalmente reglas y sanciones), *tesoro* (recursos presupuestales e impuestos) y *organización* (personal, estructuras, procesos administrativos)” (Hood, 1983, citado por Pardo y Dussauge, 2018, p.40).

En el siguiente apartado se ofrecen argumentos suficientes para utilizar el término innovación como instrumento de reforma. La finalidad es acercarnos al pragmatismo de utilizar este enfoque dentro de la organización pública, lo que como veremos más adelante, permite transformar la lógica de la gestión interna.

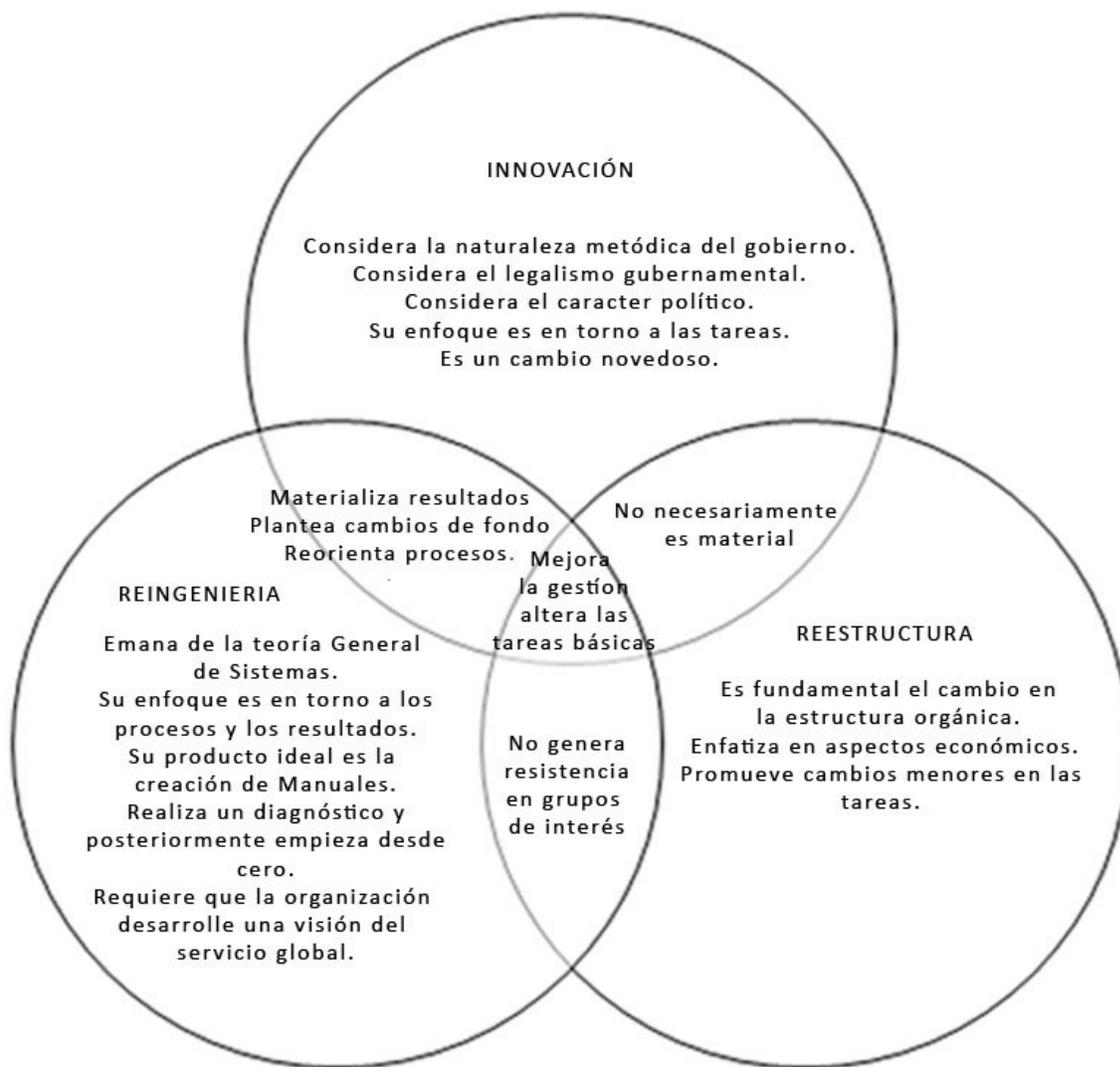
## **1.7 REINGENIERÍA, REESTRUCTURA O INNOVACIÓN**

Son muchos los autores que buscan hacer una distinción entre reestructura, reingeniería, innovación, entre otros términos. Sin embargo, en la práctica, el uso indiscriminado de los mismos, en materia de gestión pública, ha generado una confusión. Ni metodológica ni conceptualmente se cuenta con una definición que destaque o permita llegar a un

consenso. Entre la vasta literatura en la materia, en este apartado consideraremos las semejanzas y diferencias entre los conceptos de reingeniería, reestructura e innovación a efecto de diferenciarlos y argumentar por qué el caso objeto de este reporte se sitúa como un proceso de innovación pública.

Cada vez se ha hecho más frecuente el uso de estos términos en un contexto de mejora de la gestión, por lo que éste puede ser el primer rasgo en común entre los conceptos. En este mismo sentido, todos son impulsado por la organización, sin embargo, José R. Castelazo señala que, la reestructuración se refiere sólo a cambios de forma tendiente a modificar el organigrama, por lo que se “realiza de manera parcial, enfatiza en aspectos económicos, no genera resistencia en grupos de interés a los que les es útil, los cambios son menores y conservadores” (Castelazo, 2009, p. 10).

Por el contrario, la innovación implica verdaderos cambios de fondo, alterando las tareas básicas y por lo tanto se trata de adoptar un enfoque diferente que contemple la naturaleza metódica y legalista del gobierno (Heredia, 2018). En cuanto a la reingeniería, Hammer y Champ la definen como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champ, 1995, p.34). Con la intención de que se identifiquen estos conceptos con mayor precisión, a continuación, se presenta un esquema que nos permita visualizar esas interrelaciones:



**Figura 1.** Innovación, reingeniería y reestructura.  
 Fuente: elaboración propia con base en (Hammer y Champ 1995,  
 Castelazo 2009 y Heredia 2018)

Como podemos observar la interrelación más significativa se da entre los conceptos de reingeniería e innovación, sin embargo es en la innovación donde encontramos necesariamente consideraciones a la naturaleza de sector público, como lo son el carácter político, el legalismo gubernamental, la materialización de resultados en torno al valor público, el cual no necesariamente es material y por lo tanto, es el término adoptado para

exponer la creación del Departamento de Pagos en la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales del Instituto de Seguridad Social y Servicios del Estado de Guanajuato.

### **1.8 LA INNOVACIÓN COMO INSTRUMENTO DE REFORMA ADMINISTRATIVA:**

Hemos señalado que fue a partir de los grandes modelos de administración pública que emerge el término de innovación, sin embargo, a efecto del desarrollo de este reporte se reserva el utilizar el término como parte del modelo de la NGP o la Gobernanza pues como hemos mencionado, resulta imposible adoptar recomendaciones generales a problemas particulares.

La innovación a la que hacemos referencia en este reporte es aquella que genera un cambio disruptivo de las tareas fundamentales de la organización, transforma la lógica de la gestión interna y materializa mejores resultados para los usuarios (OCDE, Heredia, Pardo y Dussauge). Para facilitar su identificación en medio de otros recursos como la reestructuración o la reingeniería, deberá contener tres elementos esenciales e inexcusables:

- La característica de novedosa
- Buscar mejores resultados
- Ser implementada en la organización (Organización para la Cooperación y el desarrollo económicos, 2005).

Asimismo, para identificar a la innovación como instrumento es necesario que posea los siguientes atributos:

1. Efectividad, es decir, que produzca los resultados esperados.

2. Eficiencia, la relación costo-beneficio.
3. Equidad, referida a la distribución equitativa de beneficios.
4. Capacidad de gestión o capacidad de implementación y
5. La legitimidad y factibilidad política (Salamon, 2002).

Justamente, es posible identificar todos los atributos anteriormente señalados en un instrumento que, de manera efectiva, produzca los resultados para los que fue diseñado, alcance el equilibrio en la relación costo-beneficio (permitiéndose cuantificar en términos monetarios y/o con la creación de valor público), en donde los beneficios son distribuidos de manera que tanto personal de la organización como usuarios o población objetivo se favorecen con los resultados y, por último, cuando la capacidad de implementación y factibilidad política se han explicado como elementos inherentes al proceso innovador. Salamon nos explica que con el uso de los instrumentos:

Se estaría poniendo en el centro de la acción pública al interés público, lo que significa que la competencia se reemplaza por colaboración, el mando y el control se sustituyen por negociación y persuasión, se pasa del énfasis en el control al énfasis en el desempeño (Salamon, 2002, p. 39)

De esta manera, la innovación se emplea como un instrumento que impacta en el personal, las estructuras, los procesos administrativos, los objetivos planteados y las relaciones entre sociedad y gobierno lo que se interpreta como una reforma administrativa.

A continuación, en el Capítulo II se abordan los aspectos concernientes a mi actividad profesional desarrollada en el Instituto de Seguridad Social del Estado de

Guanajuato, donde se presenta a los lectores de manera descriptiva el proceso de creación del Departamento de Pagos como resultado de poner en práctica nuevas formas de trabajo que a lo largo de este primer capítulo definimos como instrumentos de reforma administrativa, su objetivo es aportar evidencia empírica sobre cómo el ISSEG recurre a la innovación para definir su forma de operar.

## **CAPITULO II. MARCO INSTITUCIONAL: EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE GUANAJUATO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

El antecedente del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (ISSEG) lo encontramos en la Ley de Pensiones para el Estado de Guanajuato (Decreto No. 348 con fecha del 28 de junio de 1962). En su artículo 1 menciona: “Para los efectos que precisa la presente Ley se crea, con personalidad jurídica propia, un Organismo Descentralizado, con domicilio en la Capital del Estado de Guanajuato, que se denominará *Dirección de Pensiones del Estado*” (Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales, 2016, p. 4).

Posteriormente, el día 16 de octubre de 1977 con el Decreto No. 88 entra en vigor la Ley de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (LSSEG) la cual en su artículo 4 establece “Se crea el Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (I.S.S.E.G.), el cual tendrá el carácter de Organismo Público Descentralizado Estatal, con personalidad jurídica, patrimonio, órganos de Gobierno y administración propios. Su domicilio será la capital del Estado”.

La última reforma a esta ley se realizó el 20 de diciembre de 2017 cuando se publicó en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato el Decreto Legislativo No. 273. De acuerdo con lo que establece la LSSEG en su artículo 2: “El Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (ISSEG) es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio” que esta sectorizado a la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración. Según se expresa en su página oficial:

Se trata de un sistema de seguridad social de beneficio definido, que opera con un Fondo solidario; esto es, establece las pensiones de forma predeterminada y las contribuciones de los trabajadores activos sustentan el pago de los pensionados actuales. Dicho Fondo está integrado por cuotas y aportaciones de los trabajadores y los patrones, así como por los rendimientos generados de las inversiones financieras, comerciales e inmobiliarias. (Poder Ejecutivo / Sector Paraestatal, 2017, p. 3)

El ISSEG con base en el artículo 5 de la LSSEG tiene a su cargo la gestión del régimen de seguridad social que comprende los siguientes seguros:

- Seguro de riesgos de trabajo.
- Seguro de invalidez.
- Seguro de vejez.
- Seguro de jubilación.
- Seguro de muerte.
- Seguro de vida.
- Seguro de retiro.

Asimismo, administra las siguientes prestaciones:

- Préstamos personales.
- Préstamos con garantía hipotecaria.

Igualmente, el Instituto puede desempeñar actividades comerciales, de acuerdo con el artículo 75 de la LSSEG pueden ser las siguientes:

- I. Operación de establecimientos comerciales para la venta de bienes muebles y prestación de servicios;
- II. Comercialización de bienes muebles e inmuebles, mediante su adquisición, arrendamiento, administración y enajenación;
- III. Distribución y venta de combustibles;
- IV. Administración de bienes y servicios concesionados;
- V. Servicios funerarios;
- VI. Obras de inversión inmobiliaria y servicios relacionados con la misma, para realizar la actividad comercial del Instituto;
- VII. Invertir mediante asociación público-privada o por medio de convenciones públicas, arrendando, administrando o enajenando bienes inmuebles que adquiere o construya por medio de estos esquemas; y,
- VIII. Otras que acuerde el Consejo Directivo.

Tratándose de un organismo estatal, los sujetos de aseguramiento son los trabajadores del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato, los trabajadores de los poderes Legislativo y Judicial del estado de Guanajuato y los trabajadores de los organismos constitucionales autónomos (Ley de ISSEG, Art 7).

## **2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y FILOSOFÍA**

Con el objetivo de adentrarnos a conocer la lógica interna de la organización, es pertinente revisar cuál es la misión, visión, valores, principios y filosofía que rigen el actuar del ISSEG.

Ya Torres Fragoso (2008) menciona que “los gobiernos deben convertirse en espacios altamente eficientes, compactos y con un mayor grado de responsabilidad frente a la sociedad” (p. 25). Es precisamente, a través del establecimiento de la misión en donde se plantea la razón de ser de la organización y esto permite tener un escenario claro del objetivo que pretende alcanzar, convirtiéndose en el primer indicador del grado de eficiencia organizacional.

Posteriormente, con el establecimiento de la visión y los valores se expresa la responsabilidad social, esta cuestión impacta en la percepción de legitimidad de las organizaciones públicas, por lo tanto, se requiere tener claridad y especial cuidado en su cumplimiento y finalmente los principios, son las pautas de comportamiento que guiarán su actuar en el día a día. El ISSEG despliega estos aspectos en su página electrónica ([www.isseg.gob.mx](http://www.isseg.gob.mx)) los cuales se expresan de la siguiente manera:

*Misión.* Garantizar el pago de las jubilaciones, pensiones y seguros, así como el otorgamiento de prestaciones, actuando con transparencia y estricto apego a la Ley de Seguridad Social del Estado de Guanajuato, con el fin de coadyuvar al bienestar de todos nuestros asegurados y sus familias.

*Visión.* Ser una Institución humanista, reconocida a nivel nacional como líder en materia de seguridad social, que cuente con un Fondo de Pensiones perenne, a través de la ejecución de un modelo de administración eficiente que contribuya, de esta forma, al bienestar familiar de nuestros asegurados.

#### *Valores*

- Compromiso con la sociedad guanajuatense, derechohabientes y nuestro Instituto, a través de una esmerada labor diaria que derive en finanzas sanas y suficientes para el pago de las pensiones de las generaciones actuales y futuras, así como en la satisfacción de nuestros asegurados.
- Orgullo de pertenecer al Instituto, el cual, a través de su labor diaria, coadyuva al bienestar social y la calidad de vida de nuestros derechohabientes, siendo cada uno de nosotros pieza fundamental en esta noble y trascendental labor.
- Amabilidad en el servicio a los derechohabientes y en la atención a nuestros clientes, a quienes nos debemos como servidores públicos, para ser reconocidos por nuestra actitud cordial, gentil y cálida.
- Responsabilidad de nuestras acciones y actividades diarias, conscientes de la importancia de que, al cumplir con nuestras obligaciones para fortalecer las reservas del Instituto, garantizamos el pago de jubilaciones y pensiones, que son un derecho que los trabajadores se han ganado a través de años de trabajo.
- Eficiencia en nuestras actividades diarias, siempre buscando los procesos y productos idóneos para lograr los mejores resultados con el mínimo de los recursos, logrando de esta forma, fortalecer el Fondo de Pensiones y garantizar las jubilaciones y prestaciones a cada derechohabiente del Instituto.
- Honestidad en el ejercicio de nuestras funciones y el manejo de los recursos, con total transparencia y rendición de cuentas, siempre congruentes en el pensar, decir y actuar, para ser un ejemplo de la integridad del Instituto.
- Lealtad al Instituto y sus principios, cumpliendo con honor y gratitud nuestras funciones, con el compromiso de ser un ejemplo a nivel nacional, por nuestros valores morales y éticos.
- Respeto por nosotros mismos, por nuestros compañeros, derechohabientes y sociedad, al reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo, así como sus derechos.

*Filosofía.* Tener como prioridad el establecimiento de las bases para el crecimiento de la Institución, con una administración óptima y solidez económica. Por tal motivo, cada integrante del ISSEG tiene un papel fundamental para lograr que los objetivos y

proyectos se conviertan en realidad, haciendo posible la sustentabilidad financiera del Fondo de Pensiones para ésta y las futuras generaciones. (Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato, 2020).

Una anotación que se puede realizar en este apartado es que los elementos descritos corresponden a estrategias de la administración privada que la administración pública adopta por la influencia del modelo de la NGP, esto confirma la idea de que las organizaciones públicas están en búsqueda de las mejores prácticas de gestión y por lo tanto suelen estar integradas por tendencias de modelos variados y no específicos.

### **2.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL ISSEG**

Otro de los aspectos relevantes que permite tener una idea clara de las relaciones, los procesos, flujos de información, funciones, grados de responsabilidad, entre otros, es la estructura administrativa. En el siguiente esquema se muestra el diagrama actual del ISSEG en donde se puede apreciar a la Dirección General con el más alto grado de responsabilidad, le siguen cuatro Subdirecciones Generales, entre las que se localiza la Subdirección General de Administración, Finanzas e Inversiones que cuenta a su vez, con tres Direcciones; la Dirección de Inversiones, la Dirección de Finanzas y la Dirección de Administración, en esta última se localiza la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales (CRMSG) lugar donde desde mayo del año 2019 presto mis servicios profesionales como Supervisora de Pagos.

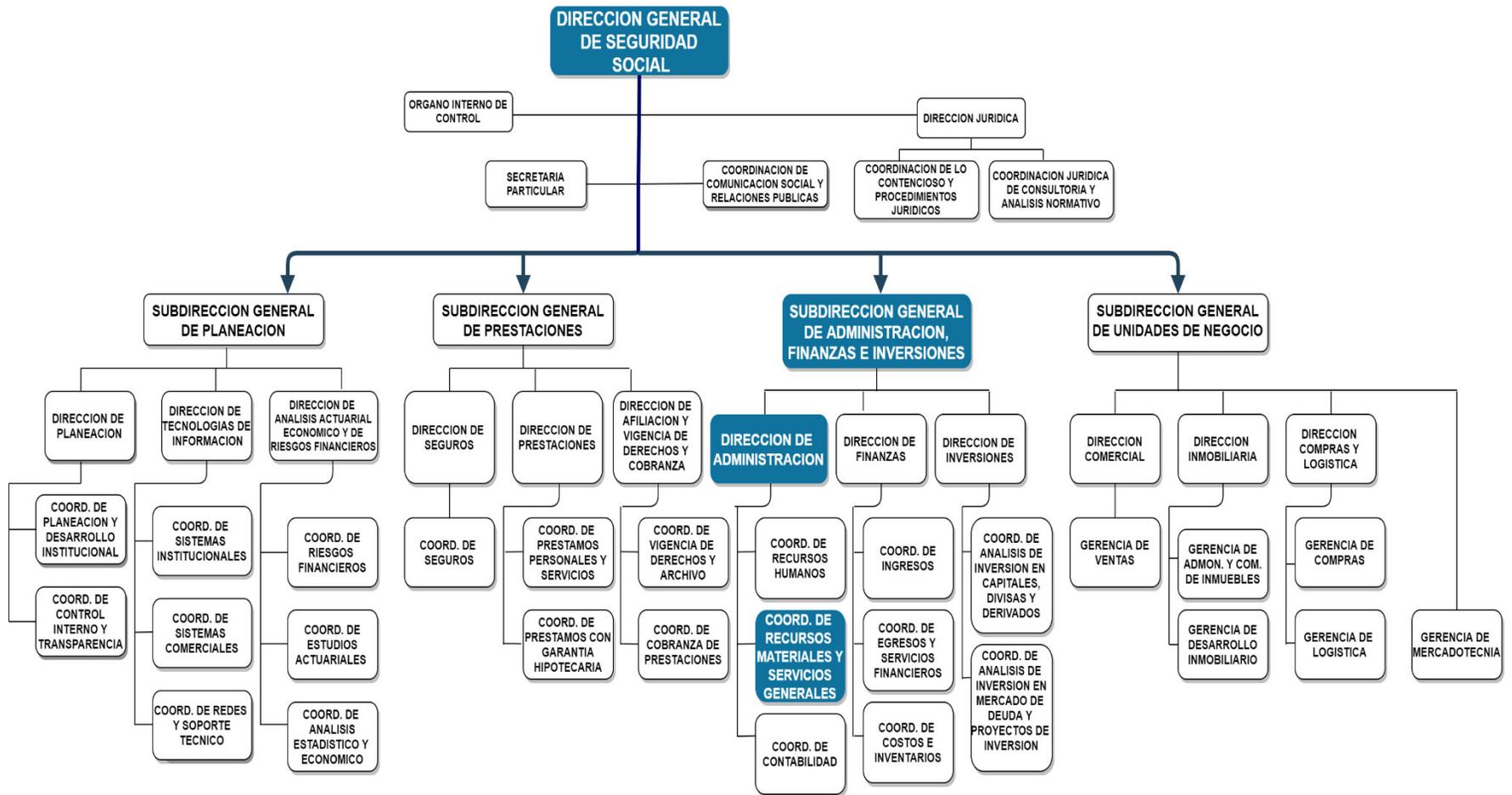


Figura 2. Estructura Administrativa del ISSEG (sitio web del ISSEG, 2020)

## **2.4 LA COORDINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES**

El artículo 81 del Reglamento Interior de Trabajo del ISSEG le atribuye a la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales la “adquisición, contratación y administración de los recursos materiales, suministros, bienes muebles, y servicios generales que requieran las unidades administrativas del Instituto para su operación” (Poder Legislativo, 2018, p. 101)

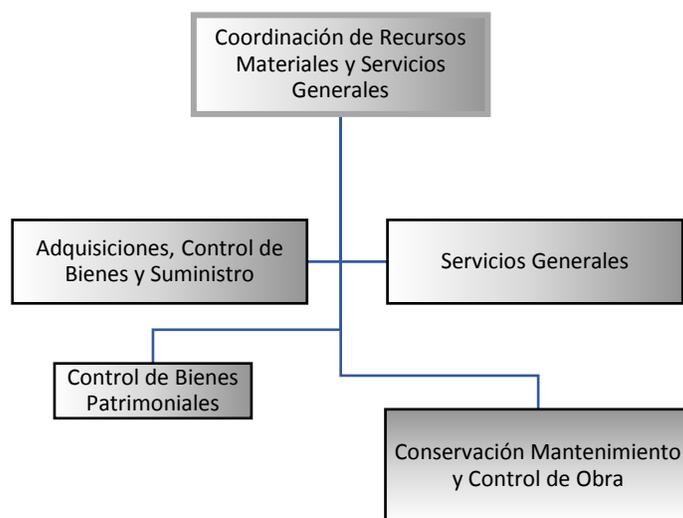
En el marco del mismo ordenamiento legal, se le confieren, además las siguientes atribuciones:

- I. Elaborar y proponer procesos, procedimientos o instrucciones de trabajo correspondientes a la adquisición, contratación y administración de los recursos materiales, suministros, bienes muebles y servicios generales;
- II. Coordinar los procesos de adquisición de bienes muebles, equipo, materiales, suministros y servicios generales necesarios para la operación;
- III. Coordinar el proceso de contratación y renovación de las pólizas de seguro para los bienes muebles e inmuebles que opera el Instituto.
- IV. Coordinar la prestación de los servicios generales y mantenimiento de los bienes muebles, inmuebles, cafetería y áreas comunes que opera el Instituto;
- V. Validar las propuestas de contratación o adquisición de bienes y servicio presentados al Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios;
- VI. Coordinar el registro, resguardo, actualización y control de los bienes muebles;
- VII. Coordinar el proceso de baja de bienes muebles con la dependencia competente;
- VIII. Coordinar la recuperación de los recursos obtenidos en la enajenación o siniestro de bienes muebles propiedad del Instituto;
- IX. Validar el trámite de pago a proveedores y prestadores de servicios relativos a la adquisición de recursos materiales, suministros, bienes muebles, y la contratación de servicios generales;
- X. Aplicar las sanciones a los proveedores y prestadores de servicios que incurran en incumplimientos contractuales, relativos a la adquisición de recursos materiales, suministros, bienes muebles, y la contratación de servicios generales; y

- XI. Supervisar el cumplimiento de las disposiciones en materia archivística para el manejo del archivo de concentración del Instituto (Poder legislativo, 2018, p. 102)

Antes de iniciarse en proceso de creación del Departamento de Control de Pagos, la CRMSG tenía una estructura administrativa y funciones que a continuación presentaremos. Este antecedente es fundamental para plantear los problemas a los que se enfrentaba la Coordinación durante la ejecución de las atribuciones ya señaladas. Dichos problemas motivan una transformación que describiremos junto con sus implicaciones.

Para ejecutar de manera eficiente las atribuciones encomendadas, la CRMSG se integraba con el Departamento de Servicios Generales y el Departamento de Adquisiciones, Control de Bienes y Suministros, ambos localizados en la parte superior del esquema, el Departamento de Control de Bienes Muebles al centro y en la parte inferior de la estructura el Departamento de Conservación, Mantenimiento y Control de Obra.



**Figura 3.** Estructura Administrativa de la CRMSG (Manual de Organización, de la CRMSG, 2016)

#### **2.4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DEPARTAMENTOS Y CARGOS**

Con relación al esquema anterior, analizaremos las funciones de los departamentos de la CRMSG, así como los cargos relacionados con los trámites de pagos. Dichos cargos son el antecedente que permitió replantear la estructura, los procesos y el funcionamiento general de esta Coordinación

En primer lugar, tenemos al *Departamento de Servicios Generales*, el cual se encargaba de la gestión de los servicios de comunicación, transporte, cafetería, vigilancia, intendencia, jardinería, abastecimiento de combustible, taller mecánico, energía eléctrica, agua potable y fumigaciones. Por otra parte, se le atribuía la coordinación para el mantenimiento de muebles con el objetivo de alargar su vida útil.

En efecto, esta área debía organizar, controlar y supervisar el uso, aprovechamiento y racionalización de los recursos y también se apoyaba de un puesto denominado *Auxiliar de Programación de Pagos y Facturas*. De acuerdo con la descripción del puesto, éste coordinaba el pago de las erogaciones de la CRMSG y realizaba las órdenes de compra de los productos que se requirieran.

En la práctica, los servicios contratados se organizaban en grupos y se asignaba una persona para el control y respectivo trámite de pago de cada grupo. Debido a la gran cantidad de servicios, el número de personas asignadas para estas tareas llegó a ser de más de cuatro, lo que reflejaba una estructura organizativa desarticulada, una duplicidad de funciones y falta de control administrativo.

En segundo lugar, está el *Departamento de Adquisiciones*, a éste se le encomendaba la realización de los procesos de contratación, por lo que gestionaba las actividades del subcomité de adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios del ISSEG. Era el encargado además del Archivo General, Almacén y Centro de Copiado.

Dentro de esta área se integraba a un especialista en la realización y programación de los pagos por las compras, denominado *Ejecutivo de Compras*, encargado también de registrar, recibir y concentrar las requisiciones, cotizar material, elaborar tablas comparativas de aspectos técnicos y económicos, supervisar los tiempos de entrega y recepción de bienes, realizar el cálculo de las sanciones a proveedores o prestadores de servicios que incurrieran en incumplimientos contractuales, entre otras funciones que resultaran necesarias.

Si bien en este departamento el perfil del puesto es acorde a las funciones que se realizan, se percibe una sobrecarga laboral, con demasiadas tareas por realizar y la exigencia nuevamente de personal capacitado y especializado en procesos de pago.

En tercer lugar, tenemos el *Departamento de Control de Bienes Patrimoniales*, área comisionada del control vehicular, de los trámites de altas y bajas de mobiliario y equipo, de la actualización de los inventarios y del seguimiento por siniestralidad de los bienes. Tiene encomendada, además, la contratación y renovación del plan integral de aseguramiento de los bienes patrimoniales de Instituto.

Los puestos del área no solicitan conocimientos en procesos de pago, sin embargo, en la práctica, realizaban trámites relacionados con los pagos de verificaciones vehiculares, pólizas de aseguramiento, altas de vehículos, etcétera. En otras palabras, estas

atribuciones no le son conferidas al Departamento por ningún ordenamiento legal, ni están definidas en el manual de organización, ni son comprendidas en los perfiles de los puestos que lo integran y, no obstante, se ejecutaban esas actividades.

Finalmente, el área de *Conservación, Mantenimiento y Control de Obra* supervisaba las actividades de mantenimiento y adecuaciones de los bienes muebles e inmuebles propiedad del ISSEG. Estaba integrado por profesionales en electricidad, fontanería, herrería, entre otras. Se observan discrepancias desde el nombre del departamento, el cual es referido en algunos documentos oficiales como *Departamento de Conservación y Mantenimiento* mientras que en otros se agrega la terminación *Control de Obra*. La denominación se modificará y definirá durante el proceso de consolidación del Departamento de Control de Pagos.

En la organización interna del Departamento se identifica el apoyo de dos supervisores administrativos que apoyaban en el manejo de expedientes de contratación de servicios, soporte documental de los servicios recibidos y documentación procedente del manejo interno de su personal, etc. En este aspecto, la estructura orgánica coincidía con las funciones que llevaban a cabo, no obstante, producto de una incorrecta definición de roles y responsabilidades de cada cargo encontramos, como en las áreas anteriores, que se realizan trámites de pago, en este caso, relacionados con los servicios de mantenimiento que contrata el área. Si bien la carga de trabajo no era excesiva, en términos de administración, control y manejo de información se evidenciaban problemas de organización importantes como pérdidas de expedientes, información incorrecta o incompleta y personal no capacitado para efectuar las actividades con eficiencia.

Como se deduce del análisis anterior, existía una actividad reiterada en las áreas y departamentos del CRMSG: el trámite de pago por las contrataciones realizadas. Esta actividad se realizaba en función de las atribuciones que le confiere la normativa a cada área, no obstante, constituye un problema para los principios de imparcialidad y eficiencia. Por un lado, el ser juez y parte de los procesos, representa una situación de riesgo por posibles conflictos de interés, corrupción y por ende, atenta contra la integridad de los procesos. Por otro lado, en términos de eficiencia, la CRMSG realiza duplicidad de funciones, los perfiles de puestos no son congruentes con las actividades que desempeña el personal, existe un desaprovechamiento de recursos humanos, y en general, no se perciben buenas prácticas de gestión.

## CAPITULO III. PROCESO DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PAGOS

### 3.1 LA ELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE REFORMA ADMINISTRATIVA

Derivado de una reflexión al interior de la Dirección de Administración, se cree conveniente implementar acciones para resolver la problemática detectada en la CRMSG y con ello dotar de eficiencia sus procesos. Para ello, se plantea la creación del *Departamento de Control de Pagos* que se encargaría de los asuntos relacionados con el trámite de pago a proveedores y prestadores de servicios del Instituto.

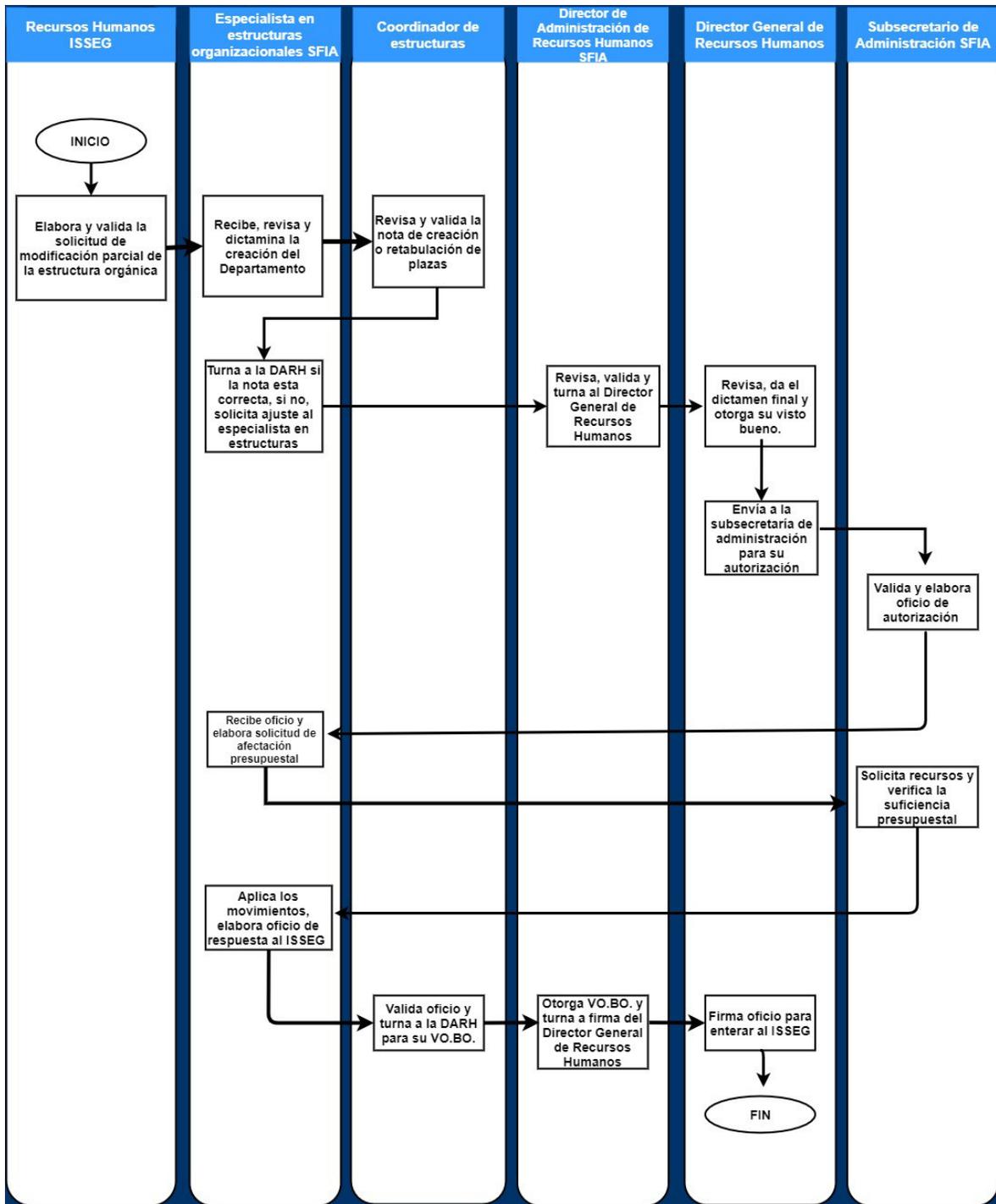
La propuesta es acorde con el principio de *innovación*, tal como se planteó en la primera parte del reporte. Tomando como principio la búsqueda de mejores prácticas que permitan realizar con eficiencia las funciones, dicha propuesta constituye un cambio en la mentalidad de la organización, tanto para el ISSEG en general, como para la CRMSG en particular. Cumple con los tres elementos que la OCDE considera necesarios en la innovación pública y que anteriormente se mencionaron en el marco teórico.

De acuerdo con la metáfora de Hood que habla de elegir el mejor instrumento de la *caja de herramientas* (2007), los gerentes públicos del ISSEG optaron por crear una nueva área, convencidos de ser ésta la mejor decisión para atender la problemática interna de la CRMSG. Por otra parte, esta opción implica un reto: enfrentarse al amplio legalismo gubernamental que, en ocasiones, inhibe este tipo de propuestas por la propia naturaleza del ISSEG, donde es determinante, entre otros factores, el carácter político. Autores como Salamon (2002) y Villanueva (2006) advierten que, las consideraciones políticas son

indispensables en los procesos de cambio orientados a reformar estructuras. En el siguiente apartado profundizaremos en estos aspectos.

### **3.2 SUPERANDO EL LEGALISMO GUBERNAMENTAL**

Como decíamos, es un reto superar el legalismo gubernamental que caracteriza al sector público: la CRMSG gestionó ante la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del Estado de Guanajuato los trámites necesarios para lograr la modificación de su estructura orgánica. Para crear a mediados de 2018 el *Departamento de Control de Pagos*, se llevaron a cabo los pasos indicados por el *Manual de Procedimientos* de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA) que establece el proceso para modificación de estructuras y podemos apreciar en el siguiente flujograma.



**Figura 4.** Flujograma de Modificación de Estructuras Orgánicas. (Manual de Procedimientos de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración)

Como se observa, el área de Recursos Humanos del ISSEG es la responsable de realizar las gestiones ante la SFIA. Previo a esto, la CRMSG presentó su solicitud a Recursos Humanos justificando la necesidad de la modificación parcial de su estructura, así como detallando la descripción y perfiles de puestos requeridos, el tabulador de sueldos y el organigrama propuesto. En este proceso se requirió el llenado de los siguientes formatos:

- Formato de modificación a las unidades organizativas.
- Formato de organigrama actual y propuesto.
- Formato de creación de plazas.
- Formato de retabulación de plazas.
- Análisis de descripciones y perfiles de puestos.

### **3.3 EL CARÁCTER POLÍTICO**

La creación y perfeccionamiento del Departamento de Control de Pagos es y será resultado de una acción conjugada de varios actores. El personal que dirige la Dirección de Administración y la CRMSG es protagonista de un instrumento de innovación pública y por tanto, responsable de la toma de decisiones, la cual representa gran complejidad en el sector público y especialmente en los procesos de cambio en las organizaciones.

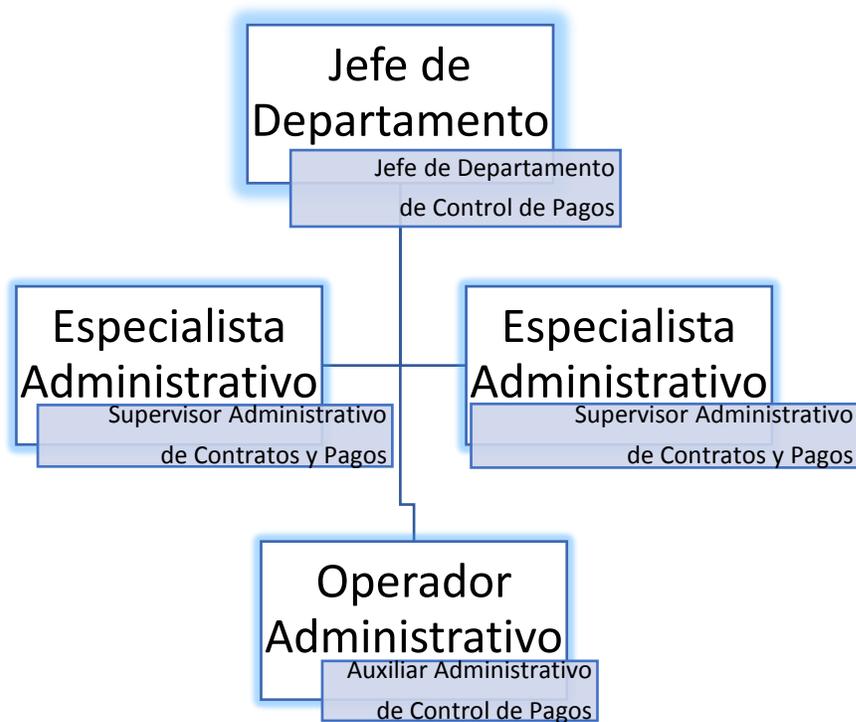
El carácter político es un planteamiento esencial que no ha pasado desapercibido en los directivos del ISSEG al momento de evaluar riesgos, potencialidades, ventajas, costos y externalidades. Es decir, todo el conocimiento profesional previo entra en juego para sopesar diversos factores directamente relacionados con la realidad. Esto significa un ejercicio intelectual con intencionalidad y racionalidad.

Por citar algunos ejemplos, la CRMSG contempló el despido de servidores públicos con resistencia al cambio y al trabajo en equipo, estableció acuerdos con el

personal para redefinir funciones y tareas, entabló negociaciones con áreas como Recursos Humanos, Dirección de Finanzas y Coordinación de Contabilidad, entre otros. Para dar paso a la eficiencia como motivación genuina, se tomó una postura neutral respecto al contexto político, los intereses personales y las relaciones de poder hacia la redefinición de la gestión pública como aspiración posible y concreta.

### **3.4 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PAGOS**

Profundizaremos en el primer paso para la creación del Departamento, el cual comenzó con la modificación de la estructura administrativa: se eliminaron todos los cargos que se relacionaban con procesos de pago, que como recordamos, sólo dos de estos perfiles eran acordes a sus funciones (*Ejecutivo de Compras* del Departamento de Adquisiciones y *Auxiliar de Programación de Pagos y Facturas* del Departamento de Servicios Generales) y se redefinieron las funciones y tareas al interior de las áreas recayendo en las jefaturas el rediseño de sus propias estructuras, básicamente se aligeró la carga de trabajo de los puestos. Luego se propuso el esquema siguiente para el naciente Departamento de Control de Pagos:



**Figura 5.** Propuesta de estructura administrativa del Departamento de Control de Pagos. (Expediente interno de la CRMSG del ISSEG)

Todos los puestos de esta estructura administrativa son considerados de nueva creación, por lo que, para definir los perfiles, se ha requerido de la experiencia de quienes hemos integrado el área, así como el apoyo y voluntad del Coordinador de Recursos Materiales y Servicios Generales resultando las descripciones y perfiles del puesto como se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Personal del Departamento de Control de Pagos: descripción y perfil de cada puesto

<i>a)</i>	
<b>Denominación funcional:</b>	Jefe de Departamento de control de pagos
<b>Objetivo general del puesto:</b>	Administrar el control presupuestal y la emisión de pagos a proveedores y prestadores de servicios de la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales.
<b>Perfil:</b>	Profesional económico-administrativo.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrar mediante el sistema SAP ECC6 el presupuesto de la Coordinación, así como realizar las adecuaciones, traspasos y recalendarizaciones que se requieran.</li> <li>-Coadyuvar en la integración del anteproyecto del presupuesto de egresos de la Coordinación, así como de las partidas presupuestales destinadas a la contratación de servicios generales, conservación de bienes muebles e inmuebles, servicios básicos, materiales y suministros del Instituto.</li> <li>-Validar el trámite de pago a proveedores y prestadores de servicios de la Coordinación, previa revisión del soporte documental en cumplimiento a la normativa aplicable.</li> <li>-Aplicar las sanciones a los proveedores y prestadores de servicios que incurran en incumplimientos contractuales de la Coordinación.</li> <li>-Supervisar los mantenimientos menores de inmuebles del Instituto, así como autorizar las contrataciones a proveedores que presten dichos servicios.</li> <li>-Supervisar los trámites que se lleven a cabo ante la Coordinación de Recursos Humanos, relacionados con personal adscrito a la Coordinación.</li> <li>-Dar seguimiento respecto a las obligaciones en materia de transparencia de la Coordinación.</li> </ul>
<i>b)</i>	
<b>Denominación funcional:</b>	Supervisor Administrativo de Contratos y Pagos.
<b>Objetivo general del puesto:</b>	Controlar de forma eficiente las obligaciones de pago contraídas por la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales, por medio de la aplicación de la normativa vigente, así como sus respectivas obligaciones en materia de Transparencia y de comunicación con las áreas brindando autonomía en el proceso de requisición, adquisición, distribución de bienes y servicios de la Coordinación y fungiendo como enlace para contabilidad para la emisión de pago a proveedores y prestadores de servicios.
<b>Perfil:</b>	Profesional económico-administrativo o ciencias fisicomatemáticas.

---

**Funciones**

Mantener una continua y suficiente supervisión del cotejo de documentación que integra el expediente de contratos y documentos de pago obtenidos por la Coordinación de Recursos Materiales de forma ordenada y de acuerdo con las atribuciones de cada departamento.

-Revisar la documentación soporte y cotejar la suficiencia presupuestal para la tramitación de los pagos a proveedores y prestadores de servicio.

-Verificar las cotizaciones de materiales, suministros, mobiliario y equipo, elaborar tablas comparativas de aspectos técnicos y económicos, para generar las contrataciones.

-Trabajar en el registro en sistema de control de pagos y de contabilidad (SAP R3) para la emisión de pagos correspondientes, preparar para su autorización.

-Asistir en los requerimientos que las disposiciones legales y reglamentarias le atribuyan, así como aquellas que le confieran.

-Realizar todas las demás funciones que sean necesarias para cumplir con los procedimientos de la Coordinación de Recursos.

c)

---

**Denominación funcional**

Auxiliar Administrativo de Control de Pagos.

---

**Objetivo general del puesto:**

Realizar actividades administrativas conforme a los procedimientos establecidos para registrar, digitalizar y archivar los documentos y expedientes del Departamento de Control de Pagos para llevar un ordenado, adecuado y estricto control del archivo.

---

**Perfil:**

Educación media superior.

---

**Funciones:**

Recibir y registrar la documentación para tener un estricto control de los documentos que ingresan a trámite de pago.

-Revisar y resguardar la documentación recibida, generada o administrada por el Departamento de Control de Pagos.

-Digitalizar y archivar toda la documentación recibida, generada o administrada por el Departamento de Control de Pagos para tener un archivo físico y digital de todos los expedientes.

-Dar seguimiento a las disposiciones en materia archivística para la integración del archivo de trámite y concentración del Departamento de Control de Pagos.

---

Como podemos observar en su descripción, la Jefatura del Departamento de Control de Pagos tiene funciones relacionadas con la contratación a proveedores y supervisión de mantenimientos menores de inmuebles por lo cual, en la fase inicial de su creación, se le

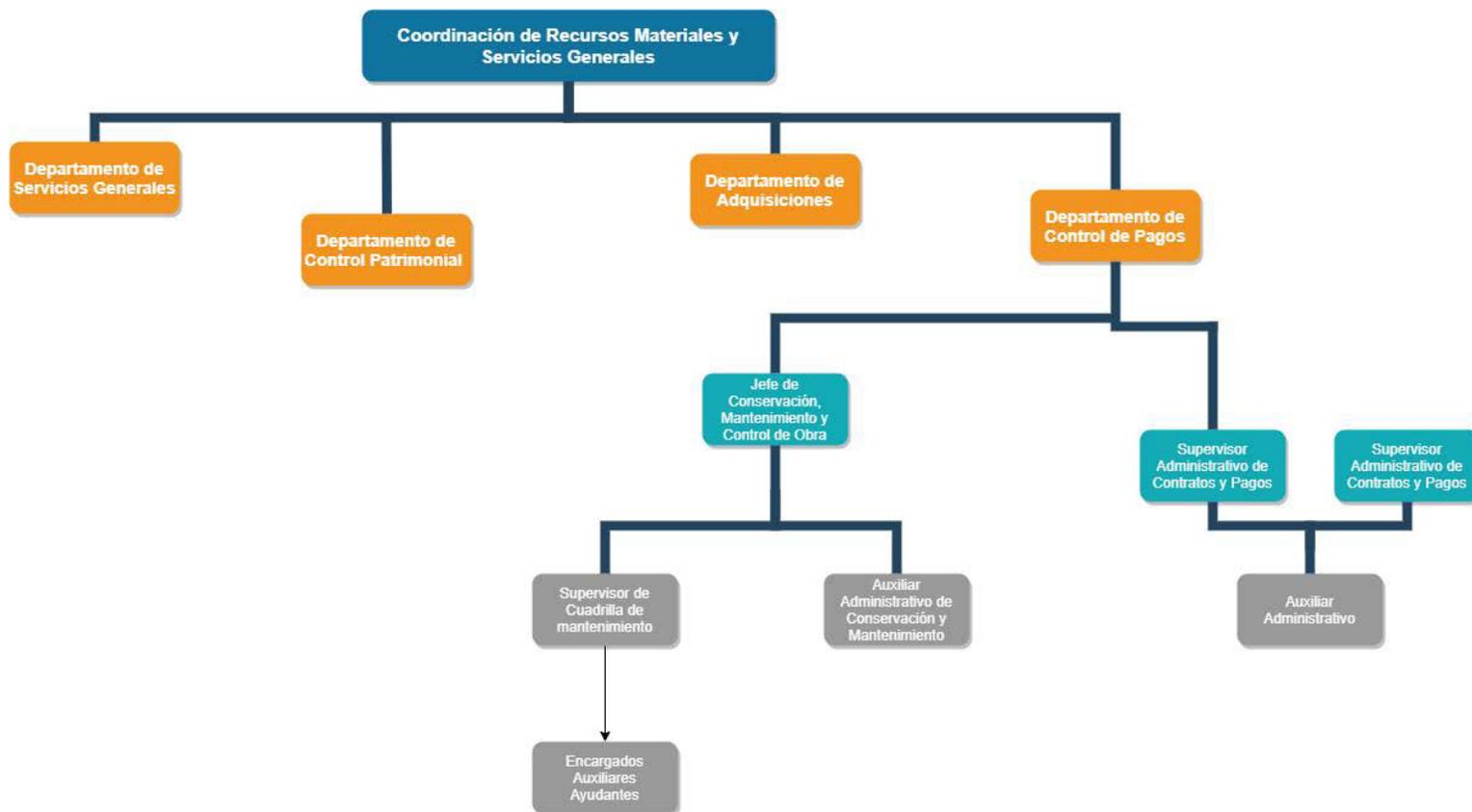
adjudicaron responsabilidades del Departamento de Conservación, Mantenimiento y Control de Obra. Como consecuencia, el personal de la Jefatura recién creada comenzó realizando tareas como la verificación de las cotizaciones, la elaboración de tablas comparativas de aspectos técnicos-económicos y, desde luego, la realización de los pagos.

Esta disposición resultó adecuada durante dicha fase inicial porque los puestos no estaban cubiertos en su totalidad, solo la jefatura y el auxiliar administrativo estaban contratados. Aunque estaban definidas sus funciones, más que un departamento de pagos de la CRMSG, los únicos pagos que se realizaban eran los relativos a las contrataciones de servicios de conservación de inmuebles.

Conforme pasaba el tiempo y se definían las funciones, el Departamento de Conservación, Mantenimiento y Control de Obra también cambió. Se presentó ante Recursos Humanos la solicitud para eliminar la denominación *y control de obra* teniendo como justificación legal que el artículo 115 del Reglamento ISSEG le confiere a la Gerencia de Desarrollo Inmobiliario los procesos relativos a la ejecución de obra, además de que la CRMSG no realiza servicios relacionados con la misma; con esto, se fortalecía la identidad de la coordinación.

Al mismo tiempo, como resultado de la contratación de un titular del Departamento de Conservación y Mantenimiento, de manera paulatina las tareas relacionadas con las contrataciones fueron trasladadas al personal de dicha área, por lo tanto, el Jefe de pagos fue abandonando dichas tareas. Por otra parte, asumió las obligaciones de pago del resto de las áreas, a excepción del Departamento de Adquisiciones y el Departamento de Control Patrimonial debido a que esos trámites

estaban a cargo de funcionarios con resistencia al cambio, situación que obstaculizó la transición total de actividades. A pesar de las complicaciones, a principios de 2019 se aprobó la modificación a la estructura de la CRMSG, la cual podemos apreciar en el siguiente esquema.



**Figura 6.** Estructura administrativa de la CRMSG posterior a la creación del Departamento de Control de Pagos. (Expediente interno de la CRMSG del ISSEG).

\* El Departamento de Conservación y Mantenimiento abarca especialidades de electricidad, albañilería, fontanería entre otros que no es necesario desglosar en su totalidad.

## RESULTADOS

La creación del Departamento de Control del Pagos ha significado una transformación importante dentro del ISSEG en términos de innovación orientada hacia la eficiencia en los procesos administrativos. Desde luego, el legalismo gubernamental, la amplitud de los tiempos y procesos, así como el carácter político intrínseco en la toma de decisiones, han sido retos que hemos tenido la oportunidad de resolver a través del conocimiento de las herramientas teóricas, pero sobre todo de su traducción en la práctica. La consolidación del Departamento se encuentra en proceso y confiamos en que sea una realidad a mediano plazo, para lo cual seguimos conjugando a favor diversos factores, ante todo, el humano.

Al presente, están aún sin integrarse la totalidad de los puestos, pese a esto, como parte de reinventar maneras de ejecutar las tareas, grandes cambios han sucedido:

- La concentración de funciones en un área especializada ha garantizado el acceso a información confiable, veraz y oportuna.
- Mejor seguimiento presupuestal ya que las afectaciones, proyecciones y en general, el manejo del recurso es vigilado por el área, contribuyendo a los principios de transparencia y rendición de cuentas.
- El establecimiento de indicadores y metas ha estimulado la gestión de los recursos humanos, incrementando el desempeño.
- La modificación parcial de su estructura trajo consigo una especialización de las funciones y tareas asignando grados de responsabilidad acordes al perfil de puesto.

- La existencia de canales de comunicación efectivos ha permitido un mejor entendimiento entre el personal de la CRMSG poniendo énfasis en la retroalimentación como factor clave para la mejora continua.
- La implementación de procesos claros, sencillos y rápidos de manera que la simplificación administrativa es una prioridad y, finalmente,
- Se percibe una mejor calidad de gestión.

Es relevante señalar que de acuerdo al artículo 38 de los Lineamientos para la Operación del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de las Dependencias y Entidades, el tiempo para el pago a proveedores y prestadores de servicios es de 20 días hábiles, sin embargo, este plazo se ha logrado reducir gracias a la coordinación en los procesos de pago situación que ha permitido mejorar la relación entre la organización y los proveedores, con esto, se ha permitido también mantener los costos de las contrataciones conservando las mismas características de calidad, oportunidad y demás elementos en términos de la normativa del gasto público teniendo un impacto positivo en materia de transparencia y ejercicio de recursos públicos.

## RECOMENDACIONES

El objetivo de las siguientes recomendaciones es, sin duda, consolidar el Departamento de Control de Pagos. Como resultado de mi experiencia profesional en la CRMSG he identificado aspectos susceptibles de mejora. Propongo, fundamentalmente, delimitar las funciones intrínsecas del área, repensar la estructura óptima para la CRMSG y mejorar la comunicación con dos áreas operativas que están relacionadas con los trámites de pago: la Coordinación de Contabilidad y la Coordinación de Egresos.

Se sugiere un esquema organizacional en el que se desvincule totalmente el Departamento de Control de Pagos del Departamento de Conservación y Mantenimiento. Al Jefe del Departamento de Control de Pagos se le restaría atribución para coordinar recursos humanos, así como todo lo relacionado con la supervisión de servicios de mantenimiento de inmuebles. Se precisa dotar de autonomía al Departamento de Conservación y Mantenimiento recayendo en su titular, exclusivamente, la responsabilidad de gestión de los trámites relacionados con la contratación de servicios, mientras que el pago lo realizaría el Departamento de Pagos.

Al interior del Departamento de Control de Pagos, propongo sustituir una de las dos plazas denominadas Supervisor Administrativo de Contratos y Pagos por un cargo de nueva creación y mayor responsabilidad, es decir, un puesto debajo del jefe. Su característica principal sería fungir como enlace con las áreas solicitantes de pagos, lo que implica el establecimiento de acuerdos para la mejora continua, canales de comunicación directos y simples con la Coordinación de Contabilidad y la Coordinación de Egresos y,

sobre todo, un estilo de administración que permita vincular la planificación estratégica con la planificación operacional.

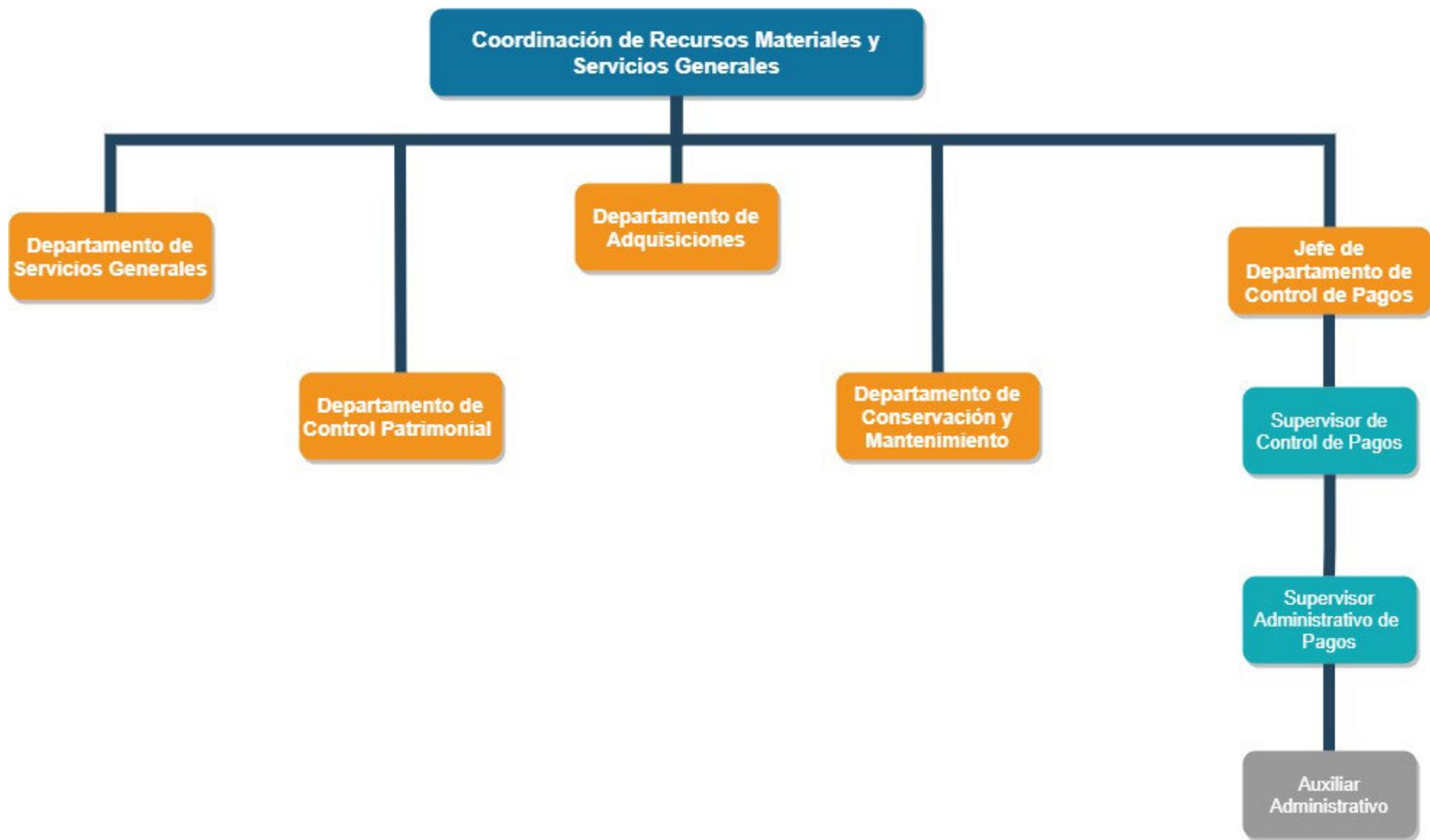
Este nuevo puesto tendrá el conocimiento de la cuestión operativa sin perder de vista los objetivos acordados, será el guía que dirija los procesos, mida los resultados y evalúe, no por rutina administrativa, sino para detectar áreas de oportunidad y que reconozca los logros alcanzados.

El perfil de Supervisor de Control de Pagos, además, estaría orientado directamente a la eficacia y eficiencia en la organización. Este hipotético escenario contribuiría a modificar la percepción que los ciudadanos tienen sobre el funcionamiento del sector público, el cual parece que no tiene una dirección, guía, planeación ni metas. El resultado de este cambio de percepción es la legitimidad.

Sugiero también que al puesto de Supervisor Administrativo de Contratos y Pagos se le elimine la denominación y la responsabilidad de los *contratos* y adquiera la obligación de los trámites de pago del Departamento de Adquisiciones y del Departamento de Control Patrimonial, los cuales, como se mencionó con anterioridad, aún no derogan estas tareas.

De esta forma se reconfiguraría la estructura administrativa de la CRMSG para que el organigrama proyecte líneas de autoridad y coordinación congruentes con las funciones sustantivas del personal, de forma que éste estaría dotado de identidad acorde con su puesto. Considero que sólo de esta manera es posible hablar de verdaderos cambios en el sector público; articulando lo operacional con lo estratégico desde espacios de trabajo concretos.

A continuación, presento la estructura organizacional sugerida para la CRMSG y en específico para el Departamento de Control de Pagos. Cabe mencionar que en el perfil de Auxiliar Administrativo de Control de Pagos no se precisan cambios.



**Figura 7.** Propuesta de estructura organizacional de la CRMSG y el Departamento de Control de Pagos.

La descripción y el perfil de los puestos que integrarían el Departamento de Pagos, es la siguiente.

**Tabla 3.** Personal del Departamento de Control de Pagos: descripción y perfil de cada puesto (propuesta)

a)

<b>Denominación funcional:</b>	Jefe del Departamento de Control de Pagos
<b>Objetivo general del puesto:</b>	Coordinar y dar seguimiento a la administración de los recursos presupuestales, así como a la emisión de pago a los proveedores y prestadores de servicios de la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales.
<b>Perfil:</b>	Profesional económico-administrativo.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar mediante el sistema SAP ECC6 el presupuesto de la Coordinación, así como realizar las adecuaciones, traspasos y recalendarizaciones que se requieran.</li> <li>-Coadyuvar en la integración del anteproyecto del presupuesto de egresos de la Coordinación, así como de las partidas presupuestales destinadas a la contratación de servicios generales, conservación de bienes muebles e inmuebles, servicios básicos, materiales y suministros del Instituto.</li> <li>-Validar el trámite de pago a proveedores y prestadores de servicios de la Coordinación.</li> <li>-Aplicar las sanciones a los proveedores y prestadores de servicios que incurran en incumplimientos contractuales de la Coordinación.</li> <li>-Dar seguimiento respecto a las obligaciones en materia de Transparencia de la Coordinación.</li> </ul>

b)

<b>Denominación funcional:</b>	Supervisor de Control de Pagos.
<b>Objetivo general del puesto:</b>	Coordinar los procesos y controles administrativos relacionados con el pago a proveedores y prestadores de servicios, dar seguimiento a la aplicación de las normas y directrices de las solicitudes internas de pago y fungir como enlace para la comunicación en materia de pagos con la Coordinación de Contabilidad y Coordinación de Egresos además de elaborar propuestas en materia de control de gasto.
<b>Perfil:</b>	Profesional económico-administrativo
<b>Funciones</b>	-Analizar la correcta integración del respaldo documental de los trámites de pago ingresados a la CRMSG.

- Coordinar los procesos y controles administrativos relacionados con la ejecución del presupuesto de la CRMSG.
- Dar seguimiento a la gestión y resolución de los trámites de pagos manteniendo comunicación con las áreas solicitantes, áreas internas involucradas en el proceso de pago, así como brindar orientación a proveedores o prestadores de servicios.
- Elaborar las propuestas para la programación, presupuestación, control y evaluación del ejercicio del presupuesto de la CRMSG.
- Apoyar en el proceso de difusión, comunicación y aplicación de las normas, procedimientos y directrices en materia de control de pagos.

c)

---

**Denominación funcional** Supervisor Administrativo de Pagos.

---

**Objetivo general del puesto:** Controlar de forma eficiente las obligaciones de pago contraídas por la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales, por medio de la aplicación de la normativa vigente

---

**Perfil:** Profesional económico-administrativo o ciencias fisicomatemáticas

---

**Funciones:**

- Mantener una continua y suficiente supervisión del cotejo de documentación que integra el expediente de contratos y documentos de pago obtenidos por la Coordinación de Recursos Materiales de forma ordenada y de acuerdo con las atribuciones de cada departamento.
- Revisar la documentación soporte y cotejar la suficiencia presupuestal para la tramitación de los pagos a proveedores y prestadores de servicio.
- Trabajar en el registro en sistema de control de pagos y de contabilidad (SAP R3) para la emisión de pagos correspondientes, preparar para su autorización.

---

**Denominación funcional:** Auxiliar Administrativo de Control de Pagos

---

**Objetivo general del puesto:** Realizar actividades administrativas conforme a los procedimientos establecidos para registrar, digitalizar y archivar los documentos y expedientes del Departamento de Control de Pagos para llevar un ordenado, adecuado y estricto control del archivo.

---

**Perfil:** Educación media superior

---

**Funciones**

- Recibir y registrar la documentación para tener un estricto control de los documentos que ingresan a trámite de pago.
- Revisar y resguardar la documentación recibida, generada o administrada por el Departamento de Control de Pagos.
- Digitalizar y archivar toda la documentación recibida, generada o administrada por el Departamento de Control de Pagos para tener un archivo físico y digital de todos los expedientes.
- Dar seguimiento a las disposiciones en materia archivística para la integración del archivo de trámite y concentración del Departamento de Control de Pagos.

---

La articulación de los perfiles anteriores y la claridad en las funciones asignadas permitirá que el Departamento de Control de Pagos mejore su desempeño y se consolide como un área especializada en control presupuestal reconfigurando además las formas de colaboración, coordinación y participación entre actores.

En este sentido, es relevante señalar que de acuerdo al artículo 38 de los Lineamientos para la Operación del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de las Dependencias y Entidades, el tiempo para el pago a proveedores y prestadores de servicios es de 20 días hábiles, sin embargo, este plazo se ha logrado reducir gracias a la coordinación en los procesos de pago situación que ha permitido mejorar la relación entre la organización y los proveedores, con esto, se ha permitido también mantener los costos de las contrataciones conservando las mismas características de calidad, oportunidad y demás elementos en términos de la normativa del gasto público.

La implementación de las recomendaciones analizadas en este apartado, están siendo presentadas paulatinamente al Lic. José Rodrigo Villa de la Peña titular de la CRMSG que comparte el entusiasmo y compromiso por incorporar en el ISSEG las mejores prácticas administrativas por lo que no me queda la menor duda que en el corto o mediano plazo serán una realidad.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos analizado, desde la teoría hacia la práctica, la innovación como instrumento de reforma administrativa. Hemos desarrollado un marco teórico que sustenta la formulación de modificaciones dentro de la CRMSG del ISSEG, las cuales consisten, en síntesis, en la creación del Departamento de Control de Pagos.

De acuerdo con el marco teórico, la innovación se concibe como un proceso detonador de una reconfiguración institucional. Esto se cumple dentro de la CRMSG a través del replanteamiento de la estructura orgánica, misma que propició resultados como el acceso a información confiable, veraz y oportuna, el mejor seguimiento presupuestal, el establecimiento de indicadores y metas, la especialización de las funciones y el establecimiento de canales de comunicación efectivos. En este aspecto, podemos concluir que se están propiciando nuevas formas de trabajo hacia una mejora en la calidad de gestión de la organización.

Las propuestas de innovación, especialmente en América Latina, se ven inmersas en un carácter político. Esto lo pudimos observar en la práctica y, no obstante, se preponderó el establecimiento de una lógica institucional que diera paso a una gestión pública redefinida y reorientada hacia la eficiencia, superando además uno de los elementos que es característico del sector público: el legalismo gubernamental. Sin esta vinculación entre actores estratégicos no podríamos hablar del objeto de este reporte.

Finalmente, reconociendo los logros alcanzados y detectando los aspectos susceptibles de mejora, se presentan una serie de recomendaciones que tienen como

objetivo consolidar al Departamento de Control de Pagos. Consisten, sustancialmente, en delimitar las funciones intrínsecas al área, repensar la estructura óptima para la CRMSG y mejorar la comunicación con dos áreas operativas que están relacionadas con los trámites de pago: la Coordinación de Contabilidad y la Coordinación de Egresos.

Como parte de la línea de investigación Instituciones Políticas y Gubernamentales de la maestría en Gestión Desarrollo y Gobierno, la elaboración de este reporte me ha permitido profundizar en el análisis de la estructura, organización y funcionamiento de la CRMSG del ISSEG. La aplicación del conocimiento se manifiesta en virtud de la investigación teórica y empírica sobre el funcionamiento de una institución pública en la actualidad.

Por último, me gustaría concluir este reporte con un aprendizaje que esta experiencia teórico-práctica me ha concedido: sin menosprecio de ninguna otra formación profesional, me resulta indispensable la perspectiva de un profesional en gestión pública en las instituciones, independientemente del nivel de gobierno del que se trate (federal, estatal o municipal) pues es precisamente mi formación la que me ha permitido analizar el diseño y funcionamiento de mi organización y me alienta simultáneamente a ejercer una actitud propositiva que me permita seguir aportando en búsqueda de mejorar la gestión de los asuntos públicos.

## REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Araujo, Xiomara (2004). Una revisión básica sobre conceptos y teorías de gobernabilidad. En *Geoenseñanza*, 9(2),75-84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36090206>
- Arellano, D. (2002). Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (23), 1-21.
- Arellano, D., & Patrón, F. (2016). Gestión Pública y buen gobierno en México. Diálogos, preocupaciones y propuestas. En *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 2, 185-189.  
<http://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/article/view/192/160>
- Barzelay, M. (1999). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Barkeley: University of California Press.
- Baresser Pereira, Luiz C. (1996). De la administración pública burocrática a la gerencial. En *Revista del Servicio Público*. 3-4.
- Blanco, I. y Gomà, R. (2003). La crisis del modelode gobierno tradicional. Reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad. En *Gestión y Política Pública*, 12(1), 5-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13312101>
- Cabrero, E. (1996). *La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras el los gobiernos locales*. México: INAP.
- (1995). *Del administrador al gerente público*. México: INAP.
- Cabrero, E., Arellano, D. y Amaya, M. (2000). *Cambio en organizaciones gubernamentales: Innovación y complejidad*. México: Miguel Ángel Porrúa-CIDE.
- Canto Sáenz, Rodolfo. (2012). Gobernanza y democracia: De vuelta al río turbio de la política. En *Gestión y política pública*, 21(2), 333-374.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792012000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792012000200002&lng=es&tlng=es).
- Castelazo, J. R. (2009) *Reestructuración o reforma administrativa pública*. Guadalajara: Instituto Nacional de Administración Pública.

- [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/5171D84E7BA5A79505257C3E006FF3CE/\\$FILE/PM\\_JRC-Presentacion.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5171D84E7BA5A79505257C3E006FF3CE/$FILE/PM_JRC-Presentacion.pdf)
- Chica Velez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. En *Administración & Desarrollo* 39 (53), 57-74.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776682.pdf>
- Chudnovsky, M. (2018). De las grandes reformas administrativas a los instrumentos en América Latina. En Dussauge, M. y Pardo, M. (Eds), *De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa*, (pp. 290-320). México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1999). Una nueva gestión pública para América Latina. En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, (175).  
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcyps/article/viewFile/49119/44174>
- Clinton, B. (1993) Report of the National Performance Review, From Red tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less. En *Portal Político del Ciudadano*. Instituto Nacional de Estudios Políticos.  
<http://www.inep.org/biblioteca/83-l-del-papeleo-a-los-resultados-la-creacion-de-un-gobierno-que-trabaje-mejor-y-cueste-menos-revision-de-desempeno-nacional>
- Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales (2016) *Manual de organización*. Guanajuato: Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato [Expediente interno]
- Drucker, P. (1990). *Las nuevas realidades en el Estado y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la imagen del mundo*. Buenos Aires: Hermes.
- Dussauge, M. y Pardo, M. (2018). Reformas administrativas: de los modelos a los instrumentos. En Dussauge, M. y Pardo, M. (Eds), *De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Echebarria, K. y Mendoza, X. (1999). La especificidad de la gestión pública: el concepto de *management* público. En Losada i Marrodán, C. (Ed.) *¿De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washintong: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gaebler, T. A. (1995). *Cómo reinventar un gobierno: Los principios del cambio en la administración pública moderna*. México: Diana.

- Gonzales Tlazola, N. (2010). Barzelay y la burocracia: orientación al cliente y participación ciudadana. *Encrucijada / Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (5). <http://revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/view/58517/51748>
- Guerrero, O. (1996). *Del Administrador al Gerente público. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales*. México: Miguel Ángel Porrúa - CIDE.
- Guerrero, O. (1999). *Del Estado gerencial al Estado cívico*. México: Porrúa - Universidad Autónoma del Estado de México.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. En *Revista Digital Universitaria*. 2 (3). <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Hammer, M. y Champy, J. (1995). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma
- Heredía, J. M. (2018). Innovación en el sector público. En Dussauge, M. y Pardo, M. (Eds), *De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa*,. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. En *Public Administration*. 69 (1), 3-19.
- Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato. (2020) Misión, Visión, Valores. En *ISSEG* [sitio web oficial]. <https://isseg.gob.mx/mision-vision-valores/>
- Jones, G. y Gerorge, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Jones, L. y Thompson, F. (2000). Un modelo para la nueva gerencia pública. En *Revista de Servicio Público*. 51 (1), 41-79.
- Jordan, A., Wurzel, R. y Zito, A. (2005). The Rice of New Policy Instruments in corporative prospective:has Governance Eclipsed Governments? En *Political Studies*, (53), 477-496.
- Kooiman, J. (2000). Societal Governance: Levels, Modes and Orders of Socio-Political Interaction. En *Debating Governance. Authority, Steering and Democracy*. Ed. Jon Pierre. New York: Oxford University Press.
- (2003). *Governing as Governance*. London: Sage Publication Ltd.
- (2005). Gobernar en gobernanza. En Cerrillo, I. Martínez, A. (coord). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Mariñez Navarro, F. (2016). Innovación y gobernanza colaborativa para la gestión de las políticas públicas. En *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública* [Santiago de Chile]. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/AC61DABDCDA043CB05258138006C132C/\\$FILE/marinnav.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AC61DABDCDA043CB05258138006C132C/$FILE/marinnav.pdf)

- Martín-Castilla, J. I. (2005). La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano. En *Revista Auditoría Pública*. 47-60.  
<http://www.auditoriapublica.com/revistas/36/47-60.pdf>
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. (2005). *Modernising Government: The Way Forward*, Paris: OCDE.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *La Reinención del Gobierno*. New York: Addison-Wesley.
- Pardo, M. (2007). Reseña de "Gobernanza y gestión pública" de Luis. F. Aguilar Villanueva. En *Foro Internacional*, 47 (2), 443-447.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911149010>
- Poder Ejecutivo / Sector Paraestatal. (2017). Notas de Gestión Administrativa.  
<http://isseg.mx/infofin/docs/2017/1%20Trimestre/05%20Informaci%C3%B3n%20Contable/NGA-GTO-ISSEG-1T-17.pdf>
- Poder Legislativo (2018) *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato*. Guanajuato: Gobierno del Estado.
- Preciado, J. (2002). La gobernabilidad democrática en México post -priísta. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre las reformas del Estado y de la Administración Pública* [Lisboa], 8-11.
- Reta, C. (2018). Presentación. En M. Dussauge, y M. Pardo. *De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Salamon, L. M. (2002) *The Tools of Government*. Oxford: University Press
- Shand, D. (1996). La nueva gestión pública: retos y temas de discusión en una perspectiva internacional. En *Revista de Administración Pública*, (91), 77-88.
- Torres Fragoso, J. (2008). Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina. En *Cuadernos de Administración*, (39), 19-28.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360002>
- , J. (2012). Innovación en los Gobiernos Locales en Iberoamérica. Posibilidades a partir de la nueva gerencia pública. En *Estudios Gerenciales*, (28), 290-292.
- Martínez Vilchis, J. (2009). La nueva gerencia pública en México. Una medición de su intensidad e impactos en las entidades del país. En *Convergencia*, (49), 199-227.
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: Una mirada desde América Latina. En *Perfiles Latinoamericanos* 19 (38), 39-64.

## ANEXOS

**Anexo A.** Formato de creación de unidad organizativa.

### JUSTIFICACIÓN DE CREACIÓN DE UNIDAD ORGANIZATIVA

#### DATOS GENERALES

DENOMINACIÓN FUNCIONAL DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA A CREAR	ID DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DE LA QUE VA A DEPENDER	CENTRO DE COSTES DEL QUE VA A DEPENDER
Departamento de Control de Pagos		
SUBDIRECCIÓN:	DIRECCIÓN:	DEPARTAMENTO:
Subdirección de Administración, Finanzas e Inversiones.	Dirección de Administración.	Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales.

#### JUSTIFICACIÓN:

Con atención a las atribuciones que el artículo 82 del Reglamento Interior del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato le confiere a la CRMSG se solicita la creación de una nueva área especializada en el trámite de pago a proveedores y prestadores de servicios del Instituto con el objetivo de tener mejor planeación y control presupuestal.

Solicita	Vo.Bo.
	
Director de Administración.	Subdirección de Administración, Finanzas e Inversiones.

**Anexo B.** Formato de modificación de unidad organizativa.

**JUSTIFICACIÓN DE MODIFICACIÓN DE UNIDAD ORGANIZATIVA**

**DATOS GENERALES**

<b>DENOMINACIÓN FUNCIONAL DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA A CREAR O MODIFICAR</b>	<b>ID DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DE LA QUE VA A DEPENDER</b>	<b>CENTRO DE COSTES DEL QUE VA A DEPENDER</b>
1005732 Departamento de Conservación y Mantenimiento.		
<b>SUBDIRECCIÓN:</b>	<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>
Subdirección de Administración, Finanzas e Inversiones.	Dirección de Administración.	Departamento de Conservación, Mantenimiento y Control de Obra.

**JUSTIFICACIÓN:**

Se elimina la denominación “Y Control de Obra”, debido a que el artículo 115 del Reglamento Interior del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato confiere esas atribuciones a la Gerencia de Desarrollo Inmobiliario, del mismo modo, el artículo 82 del citado reglamento exime a la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales de tales atribuciones.

<b>Solicita</b>	<b>Vo.Bo.</b>
	
<b>Coordinador de Recursos Materiales y Servicios Generales.</b>	<b>Director de Administración.</b>

**Anexo C.** Formato de modificación de estructura organizacional.

**JUSTIFICACIÓN DE SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE ESTRUCTURA**

DENOMINACION FUNCIONAL ACTUAL Y SECUENCIAL :	CAMBIO DE DENOMINACION FUNCIONAL	CAMBIO DE UNIDAD ORGANIZATIVA	CAMBIO DE SUBDIVISIÓN	CAMBIO DE JEFE	CAMBIO DE CENTRO GESTOR
Jefe de Departamento de Conservación y Mantenimiento - 30096217				x	
<b>SUBDIRECCIÓN:</b>	<b>DIRECCIÓN:</b>			<b>DEPARTAMENTO:</b>	
Dirección de Administración, Finanzas e Inversiones	Dirección de Administración			Departamento de Conservación y Mantenimiento	

**JUSTIFICACIÓN:**

Es necesario el cambio de jefe del puesto con el secuencial número 30096217, actualmente depende del puesto "COORDINADOR/A DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES" con el secuencial 30078999, se solicita el cambio para el jefe directo sea el puesto "JEFE/A DE DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PAGOS" con el secuencial 30114009, ya que en la práctica, este último puesto es el encargado de supervisar las actividades asignadas en el perfil de puesto correspondiente. Lo anterior derivado de la actualizando el organigrama de la CRMSG en atención a las atribuciones establecidas en el Reglamento Interno del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato.

Solicita	Vo.Bo.
 <b>Coordinador de Recursos Materiales y Servicios Generales.</b>	 <b>Director de Administración.</b>

**Anexo D.** Formato de solicitud de retabulación.

**JUSTIFICACIÓN DE SOLICITUD DE RETABULACIÓN**

**DATOS GENERALES DEL PUESTO:**

DENOMINACION FUNCIONAL ACTUAL Y SECUENCIAL :	CAMBIO DE FUNCIONES	CAMBIO DE UNIDAD ORGANIZATIVA	CAMBIO DE DENOMINACIÓN FUNCIONAL	NIVEL TABULAR ACTUAL	NIVEL TABULAR PROPUESTO
Jefe de conservación, mantenimiento y control de obra	X			7	9
<b>SUBDIRECCIÓN:</b>	<b>DIRECCIÓN:</b>		<b>DEPARTAMENTO:</b>		
Subdirección de Administración y Finanzas	Dirección de Administración		Departamento de Control de Pagos.		

**JUSTIFICACIÓN:**

Se solicita la retabulación de este puesto, debido a un incremento en la responsabilidad del mismo.

Solicita	Vo.Bo.
	
Coordinador de Recursos Materiales y Servicios Generales	Dirección de Administración.

**Anexo E.** Formato de requisición de personal.

<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>					
<b>COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>					
					FECHA:
DATOS GENERALES DE LA VACANTE					
PUESTO:	<u>AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE CONTROL DE PAGOS</u>				
NIVEL TABULAR:	2				
ADSCRIPCIÓN:	Departamento de control de pagos				
MOTIVO DE LA VACANTE:					
RENUNCIA				LICENCIA MEDICA	
RESCISION				LICENCIA SIN GOCE DE SUELDO	
MUERTE				LICENCIA PREJUBILATORIA	
NUEVA CREACIÓN	X			PERIODO VACACIONAL	
CONCURSO SCC				TEMPORALIDAD SCC	
CAMBIO DE ADS. DEL OCUPANTE				PROMOCIÓN DEL OCUPANTE	
DOCUMENTO ANEXO:					
COPIA RENUNCIA				COPIA LICENCIA MEDICA	
COPIA OFICIO DE RESCISION				COPIA LICENCIA SIN GOCE DE SUELDO	
COPIA ACTA DE DEFUNCION				COPIA LICENCIA PREJUBILATORIA	
NUEVA CREACION				ROL DE VACACIONES	
CONCURSO SCC				OF. DE AUTORIZACION TEMP.	
CAMBIO DE ADS. DEL OCUPANTE				PROMOCIÓN DEL OCUPANTE	
SEXO:	ESTADO CIVIL:		EDAD:		HORARIO:
FEMENINO	X	SOLTERO		MINIMA	
MASCULINO		CASADO		MAXIMA	
INDISTINTO		INDISTINTO	X	INDISTINTO	X
					8:30 a.m. a 3:30 p.m.
PERIODO A CONTRATAR:			Indefinido		
CANDIDATO(S) PROPUESTO(S) POR PARTE DEL ÁREA SOLICITANTE:					
PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
RECIBIDO PARA VALIDACIÓN:				VALIDÓ	
ENTREGA DE MOVIMIENTO VALIDADO:					
OBSERVACIONES:					
RECIBIDO PARA APLICACIÓN:					
RESPONSABLE DE APLICACIÓN:					
SOLICITA		Vo.Bo.		AUTORIZA	
COORD. DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES		SUBDIR. GRAL. DE ADMÓN., FINANZAS E INVERSIONES		DIR. GRAL. DE SEGURIDAD SOCIAL	

**Anexo F.** Solicitud de base de personal del Departamento de Control de Pagos.

**SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INVERSIONES  
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN  
COORDINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES  
Y SERVICIOS GENERALES**

Asunto: Solicitud de base de auxiliar administrativo de control de pagos

**Coordinador de Recursos Humanos**

**Presente**

Solicito su apoyo con el fin de que, gire sus apreciables instrucciones a quien corresponda, a efecto otorgar la base de auxiliar administrativo de control de pagos a la C. [REDACTED] cual cumplió evaluación periodo de capacitación y prueba del 16/06/2020 al 22/07/2020, la plaza cuenta con la siguiente información:

Unidad Responsable	Jefe	Plaza	Descripción Plaza	Nivel	Cen. Gestor	Unidad
DEPTO. DE CONTROL DE PAGOS	30114009	30114012	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE CONTROL DE PAGOS	2	0604	10010726

Se anexa evaluación periodo de capacitación y prueba.

Sin otro particular, me despido enviándole un cordial saludo.

Guanajuato, Gto., miércoles 22 de julio de 2020.

**Atentamente**

**Coordinador de Recursos Materiales y Servicios Generales.**

c.c.p. - [REDACTED] Reclutamiento y Selección del Personal. Para conocimiento y efecto. -

Archivo. -

JRVP/ rmr