



Análisis de puestos y sueldos de personal de mando en la Administración Pública Federal 2018

Luis Alfredo Sánchez Ildefonso *

Recibido: 31 de julio de 2018
Aceptado: 10 de septiembre de 2018

Resumen

Los sueldos en México de los servidores públicos de mando, en la administración pública centralizada, tienen una estructuración compleja, que distingue instituciones y niveles en una misma jerarquía organizacional. Este análisis muestra algunos rasgos de la complejidad y la heterogeneidad salarial en el gobierno federal, relacionadas con el diseño de las estructuras orgánicas de las dependencias.

Palabras clave

Sueldos, puestos de mando, estructuras orgánicas.

Abstract

The salaries in Mexico of the public servants of command, in the centralized public administration, have a complex structure, which distinguishes institutions and levels in the same organizational hierarchy. This analysis shows some features of this complexity and salary heterogeneity in the federal government, related to the design of the organizational structures of the dependencies.

Keywords

Salaries, command posts, organic structures.

* Profesor adscrito al Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos por la UNAM y Consultor en Administración Pública.

1. Introducción

La administración pública contemporánea es una organización piramidal con una división especializada del trabajo, en el que se manifiesta una dialéctica interna relacionada con funciones, responsabilidades y capacidad de catalizar asuntos. “La jerarquía es un sistema de papeles caracterizados por la supraordenación y subordinación, formando una cadena en la cual, desde la cima a la base, el de arriba manda y el de abajo obedece” (Guerrero, 2009: 84).

Las estructuras administrativas son un medio de manifestación del poder y de potencial recompensa para los círculos cercanos a la autoridad; es decir, pueden ser objeto de politización. Una expresión de esta politización consistiría en la creación de áreas o puestos en distintos órganos administrativos, de manera que “no sólo se crean más departamentos de los racionalmente necesarios sino que algunos de éstos están sobredimensionados y sus estructuras responden a una creación artificial de los mismos” (Leal, 2000: 217).

Las estructuras organizacionales se componen de puestos de diversa jerarquía, esos puestos tienen una normatividad que los regula, mas distan de ser homogéneos.

Los estudios en materia de sueldos en el sector público de México resultan escasos. Uno de los principales fue elaborado por Mercedes Blanco (1995) respecto a una revisión sobre el crecimiento y características del empleo público, y a principios del siglo XXI el documento más destacado es obra de Laura Carrillo y Juan Pablo Guerrero, titulado *Los salarios de los altos funcionarios en México desde una perspectiva comparativa*.

Estudios que relacionen estructuras administrativas y la estructura de sueldos del personal en el sector público resultan aún más escasos, ello a pesar de ser un elemento clave en la planeación de los recursos humanos y de la organización. Es en fechas recientes, resultado de las medidas de austeridad planteadas para la administración 2018-2024, cuando el tema se ha colocado de manera relevante en la opinión pública: la reducción de sueldos a funcionarios públicos de alto nivel y la contracción de plazas y estructuras.

El objeto de este trabajo consiste en analizar la distribución de plazas en la administración pública federal centralizada según el nivel de sueldo que poseen, orientado por la siguiente pregunta: ¿Las estructuras orgánicas y su esquema de sueldos responden a criterios de racionalidad administrativa o se sujetan a condiciones de preeminencia de algunas dependencias? Una respuesta contundente a tal interrogante escapa a las posibilidades del documento, no obstante permite dar elementos para considerar en discusiones más profundas.

Este trabajo es un estudio empírico, presentando una fotografía con la distribución de plazas/sueldos entre las dependencias del gobierno federal mexicano para el año 2018 y su relación con estructuras orgánicas. Para tales efectos, se realiza un análisis documental y estadístico a partir de datos provenientes de fuentes oficiales, así como de los contenidos en normas gubernamentales. La información, si bien es de acceso público, no se encuentra en un formato que permita su análisis directo; ha sido necesaria la construcción y el cruce de bases de datos. Asimismo, es un análisis normativo en función de las disposiciones para el manejo de estructuras, presupuesto y la administración del personal público.

2. Generalidades de los sueldos y el personal del sector público

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece el marco general en el que se inserta el gasto público para el pago de servicios personales. En particular, su artículo 66 indica que “La Secretaría [de Hacienda y Crédito Público] y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, emitirán el manual de percepciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades, el cual incluirá el tabulador de percepciones ordinarias y las reglas para su aplicación, conforme a las percepciones autorizadas en el Presupuesto de Egresos” (Cámara de Diputados, 2015: 47).

El registro de estructuras orgánicas (escenarios organizacionales) y la política general a seguir en materia de recursos humanos, se encuentra en el ámbito de competencia de la Secretaría de la Función Pública (SFP). El control presupuestario de los puestos y plazas

cae en la responsabilidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Ello implica que las estructuras orgánicas deben ser congruentes con el presupuesto aprobado y las modificaciones de puestos se encuentran registradas y autorizadas por ambas dependencias.

Para efectos de consolidar la información de los puestos del gobierno federal, la SHCP dispone de un *Análisis de Plazas y Remuneraciones de la Administración Pública Federal* que acompaña al Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. En este documento se encuentra la información de puestos, plazas y horas que ocupan los servidores públicos para el funcionamiento cotidiano de la administración pública.

La referencia a servidores públicos coincide con la definición contenida en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, respecto a que son las personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión, en el caso que se analiza, del ámbito federal. Asimismo, se ocupará indistintamente los conceptos de puesto o plaza como referencia a una unidad de trabajo dentro de las estructuras orgánicas de mando autorizadas a las dependencias.

En general, de acuerdo al tipo de funciones que ejerce, los servidores públicos se dividen en personal de base y de confianza; o, según las características de la plaza, pueden ser permanentes (de estructura) o eventuales. En función a la naturaleza del servicio que ofrece, el personal puede ser civil o militar.

Otra clasificación distingue al personal de mando, personal de enlace (personal que vincula la operación con las cadenas de mando), personal operativo (personal administrativo, técnico o profesional cuyas funciones son transversales a las instituciones, por ejemplo analistas o servicios secretariales) y personal de categorías (personal con una rama de especialidad técnica o profesional con un tabulador específico, como es el caso de trabajadores del magisterio).

Por otra parte, el artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que la Administración Pública Federal es centralizada (integrada por las Secretarías de Estado, Consejería Jurídica, Órganos Reguladores Coordinados en Materia Energética) y paraestatal, conforme a la cual se distribuyen los asuntos del orden administrativo.

Las Secretarías de Estado pueden erigirse como Coordinadoras de Sector y coordinar a las entidades paraestatales (organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y fideicomisos); también existen entidades no sectorizadas. Asimismo, hay órganos administrativos desconcentrados, que están jerárquicamente subordinados a las dependencias. Las unidades administrativas, adscritas directamente en cada dependencia, en función de su Reglamento Interior, constituyen su sector central.

El análisis se delimita al personal civil de mando, de sector central en las Secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República y la Oficina de la Presidencia de la República, identificados como trabajadores de confianza. Asimismo, se concentra en las percepciones mensuales que consignan los tabuladores de sueldos aplicables al año 2018.

3. Los puestos y sueldos del personal de mando en 2018

Los puestos de mando se dividen en mandos superiores y mandos medios. Se consideran servidores públicos de mando superior a quienes ocupan un puesto de los grupos jerárquicos “K” a “G” (Director General a Secretario), y servidores públicos de mando medio a quienes ocupan un puesto ubicado en los grupos jerárquicos “O” a “L”, es decir, de Jefe de Departamento a Director General Adjunto (SHCP, 2018: 3).

Los grupos se definen como “el conjunto de puestos del tabulador de sueldos y salarios con la misma jerarquía o rango, independientemente de su denominación, resultante del valor en puntos obtenidos en el sistema de valuación de puestos” (SHCP, 2018: 2).

La valuación de puestos es un proceso descendente, a partir del Titular de la dependencia, que formalmente consiste en la asignación del valor relativo en puntos, que resultan de la información y características del puesto, obtenido mediante la aplicación de una metodología de valuación (SFP, 2017: 16). Los rangos de puntuación consideran las funciones y responsabilidades del puesto, al cual corresponde un sueldo definido; es

decir, se valora el puesto en función a su contribución en el cumplimiento o atención de los objetivos, metas, procesos, programas, políticas o acciones de la institución. Esta valuación es la justificación respecto al grado y nivel de puesto, así como de su correspondencia con el diseño de estructuras orgánicas.

El grado corresponde al valor (mínimo, medio, máximo) que se le da a un puesto de acuerdo con el sistema de valuación, mientras que el nivel consiste en la escala de percepciones para cada grado de puesto (SHCP, 2018: 2).

El grupo se identifica con una literal, mientras que grado y nivel con un dígito. También existen “niveles de transición”¹ en jerarquías de Jefe de Departamento a Jefatura de Unidad y Subsecretario que se identifican con una literal (A, B o C). En términos prácticos, el grupo, grado y nivel tienen la estructura que se observa en la tabla 1. En esa misma tabla se encuentra el rango de puntaje que la valuación de puestos otorga a cada nivel jerárquico (grupo) del sector central de las dependencias.

Tabla 1: Grupo, grado y nivel de puesto en las dependencias de la Administración Pública Federal

Puesto	Rango de Puntaje	Grupo	Grado	Nivel
Presidente de la República	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Secretario	4,897 - 5,629	G	1	1
Subsecretario	3,201 - 4,896	H	3, 2, 1, A	1
Oficial Mayor	2,112 - 3,200	I	3, 2, 1	1
Jefatura de Unidad	1,497 - 2,111	J	4, 3, 2, 1, C, A	1, 3
Dirección General	1,217 - 1,496	K	3, 2, 1, C, B	1, 2
Dirección General Adjunta	971 - 1,216	L	3, 2, 1, C, B	1, 2
Dirección de Área	701 - 970	M	3, 2, 1, C	1, 2, 3
Subdirección de Área	461 - 700	N	3, 2, 1, A	1, 2, 3
Jefatura de Departamento	305 - 460	O	3, 2, 1	1, 2, 3

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP (SHCP, 2018: 22 – 24).

La conformación de códigos a partir de grupo, grado y nivel se remontan a los primeros pasos del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en cuya idea original una persona con el perfil adecuado podría ingresar a la administración

¹ En el *Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal 2016*, se eliminaron grados y niveles de puesto. Las plazas vacantes a la entrada de esas disposiciones fueron objeto de recategorización, mientras que las ocupadas antes de la emisión de ese instrumento quedaron intactas, pero como nivel de transición, de manera que una vez que se desocupen deben ser sometidas a una conversión hacia los nuevos grados y niveles (SHCP, 2016a: y SHCP, 2016b). En tanto, tienen su propio tabulador de sueldos.

pública en el primer grado y nivel de un grupo determinado; tras evaluaciones de desempeño sería susceptible de promociones horizontales a la jerarquía en que se encuentre (obteniendo el siguiente nivel o grado de puesto) o verticales (ascendiendo al siguiente grupo jerárquico) (SHCP, 2001:3).

En la práctica, tal medida era de una alta complejidad administrativa y presupuestal: por un lado, demandaba mayores erogaciones para atender el capítulo de servicios personales; por otro, enfrentarse a una vertiginosa dinámica en la rotación de personal y a los controles de puestos definidos por las dependencias globalizadoras en la materia.

Uno de los efectos colaterales de esa situación fue que, entre 2001 y 2015, no hubo incrementos en los tabuladores de sueldos para servidores públicos de mando. En quince años no existieron, al menos, actualizaciones por efecto inflacionario. Es hasta 2016 que hay modificaciones salariales y la reducción de grupos y niveles para la reestructuración de curvas salariales.

El grupo, grado y nivel de un puesto genera diferencias en las percepciones ordinarias del servidor público que lo ocupa. Por ejemplo, un Jefe de Departamento O33 tiene un sueldo mensual bruto mayor a una jefatura departamental O11. La primera, de acuerdo al tabulador vigente para 2018, tendría un ingreso mensual bruto de 29,926.03 pesos frente a los 19,299.60 pesos de percepción bruta de la segunda (SHCP, 2018: 22). El sueldo de un O33 incluso es mayor a la percepción de un Subdirector NA1 (27,334.24 pesos mensuales).

El sueldo mensual bruto, se integra de dos conceptos: el sueldo base tabular (importes en términos mensuales que son base de cálculo para computar las prestaciones básicas, así como las cuotas y aportaciones por seguridad social) y la compensación garantizada² (percepción ordinaria mensual no variable complementaria al sueldo base tabular que no forma parte de la base de cálculo para seguridad social, prestaciones, liquidaciones o indemnizaciones) (SHCP, 2018: 3). La suma de ambos conceptos de pago generan las percepciones ordinarias por sueldos que se presentan en los cuadros posteriores.

² La compensación sustituye una política de bonos poco transparente aplicada hasta el año de 1997, cuando el partido gobernante perdió la mayoría en el Congreso. Después de ese año, los bonos se fueron integrando hacia un concepto que da mayor certeza en el monto de los sueldos de los servidores públicos (Carrillo y Guerrero, 2003: 22 – 23).

En la tabla 2 se enlistan las 18 dependencias en análisis con las respectivas plazas autorizadas según grupo de puesto. Existen 23,179 puestos de mando, el 95 por ciento de ellos corresponden a mandos medios mientras que el porcentaje restante es personal de mando superior³.

Tabla 2: Plazas por Grupo de Mando en Sector Central de las Dependencias de la Administración Pública Federal

Dependencia	Grupo de Mando									
	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total
SAGARPA	1	3	1	2	26	80	168	602	314	1,197
SCT	1	3	1	5	59	81	242	690	1,056	2,138
Cultura	1	2	1	1	13	8	51	158	327	562
SEDATU	1	3	1	4	22	48	153	162	179	573
SEDESOL	1	2	1	6	53	49	212	270	328	922
Economía	1	4	1	9	33	85	188	376	451	1,148
SEP	1	4	1	2	35	81	208	447	512	1,291
Energía	1	3	1	5	26	42	118	124	94	414
SFP	1	3	1	23	18	84	260	453	232	1,075
SEGOB	1	7	1	20	55	153	411	853	1,302	2,803
SHCP	1	5	1	29	36	131	443	727	701	2,074
SEMARNAT	1	3	1	8	19	68	121	468	585	1,274
Oficina de la Presidencia	1	12	1	7	34	42	102	148	297	644
PGR	1	9	3	26	128	178	587	1,019	1,189	3,140
SRE	1	4	1	1	202	172	277	760	272	1,690
Salud	1	3	1	5	23	33	123	216	233	638
STPS	1	4	1	6	99	54	99	530	539	1,333
Turismo	1	3	1	2	19	25	67	85	60	263
Total	18	77	20	161	900	1,414	3,830	8,088	8,671	23,179

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP (SHCP, 2017).

En volumen de plazas, la PGR tiene el 13.5 por ciento de las plazas de mando, seguido del 12 por ciento de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y el 9 por ciento de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). En contrasentido, las Secretarías de Turismo, Energía y Cultura tienen el 1.1, el 1.8 y el 2.4 por ciento de las plazas de mando respectivamente.

³ De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, los rangos de Jefe de Departamento a Director General quedan incluidos en el sistema del servicio profesional de carrera, excepto el personal que presta sus servicios en la Presidencia de la República, la Secretaría de Relaciones Exteriores, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; asimismo Gabinetes de Apoyo y quienes ocupen puestos de Libre Designación. (Cámara de Diputados, 2006). Esto es relevante en función de que los puestos de mando superior, excluyendo Direcciones Generales, no se encuentran sujetos a un servicio civil de carrera y por lo tanto responderían a definiciones distintas al mérito.

El artículo 10 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal define que “Las Secretarías de Estado tendrán igual rango y entre ellas no habrá, por lo tanto, preeminencia alguna” (Cámara de Diputados, 2018: 4). Los Secretarios de Estado perciben un sueldo bruto de 211,439.80 pesos mensuales, aunque existan diferencias en el puntaje que resulta de la valuación de puestos.

Las estructuras, según la distribución de plazas al menos en mandos medios, no son precisamente diseños piramidales. En la base se encuentran 8,671 Jefaturas de Departamento, en el rango ascendente se encuentran 8,088 Subdirecciones de Área, lo que ofrece una proporción de uno a uno en los niveles básicos de mando. Muestra de ello son la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la SFP, donde las Subdirecciones duplican el número de Jefaturas de Departamento. Este punto es relevante respecto a los tramos de control que en los procesos tienen los mandos medios.

Distribuidos porcentualmente, las Jefaturas de Departamento constituyen el 37 por ciento del total de plazas, las Subdirecciones el 35, las Direcciones el 16.5, las Direcciones Generales Adjuntas el 6.1, las Direcciones Generales el 3.9, las Oficialías Mayores el 0.09, las Jefaturas de Unidad el 0.7, las Subsecretarías el 0.3 y las Secretarías el 0.08 por ciento. En términos globales, la PGR, la SEGOB, la SCT, la SHCP, así como la SRE (Secretaría de Relaciones Exteriores) concentran el 51 por ciento de las plazas de mando.

Un ejercicio de cruce de información del tabulador de sueldos y el analítico de puestos ilustra el gasto por sueldos que se daría mensualmente en las dependencias⁴. Ese gasto ascendería a 1'059, 103,955.07 pesos.

Al desglosar los puestos de mando superior por dependencia, grupo, grado y nivel, se obtienen los resultados que refleja la tabla 3.

⁴ El ejercicio es hipotético. En el manejo del presupuesto de servicios personales, la determinación del costo de la nómina se plantea sobre percepciones máximas (costo total de la plaza o puesto a partir del sueldo mensual bruto, prestaciones y aguinaldo o gratificación de fin de año) y sobre ocupación plena. En la cotidianidad de la administración, siempre hay vacancia o incidencias que no hace factible la ejecución total del gasto proyectado (se generan “economías”).

Tabla 3: Puestos de Mando Superior por Dependencia en Sector Central 2018

Dependencia	SAGARPA	SCT	Cultura	SEDATU	SEDESOL	Economía	SEP	Energía	SFP	SEGOB	SHCP	SEMARNAT	Presidencia	PGR	SRE	Salud	STPS	Turismo	Total
Subsecretario																			
H31									1		5		12						18
H21										2									2
H11	3	3	2		2	4	4	3	2	5		3		9	4	3	4		51
HA1				3														3	6
Total	3	3	2	3	2	4	4	3	3	7	5	3	12	9	4	3	4	3	77
Oficial Mayor																			
I21		1				1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1		13
I11	1		1	1	1									1		1		1	7
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	20
Jefatura de Unidad																			
J41						1	1		2	3	4		1	1	1				14
J31	1	2			2	8	1	5	4	5	17	1		10		4	2		62
J21														6					6
J11	1	3	1		4				17	12	4	7	2	8		1	1	2	63
JC3											4		4						8
JA1				4										1			3		8
Total	2	5	1	4	6	9	2	5	23	20	29	8	7	26	1	5	6	2	161
Director General																			
K32	7	9			7	9	23	10	6	16	18	3	12	40	4	5	5		174
K31				1			1		5					1			1	1	10
K21	1	4	1	2	9	1	2		3	3	1	16	2	14	1		9	1	70
K11	2	32	12	18	37	1	2			9			5	20	141	6	78	16	379
KC3						2				1	5		4		13		2		27
KC2	16	14		1		17	1	16	4	24	10		11	53	43	12	2	1	225
KB3						3	6			2	2						2		15
Total	26	59	13	22	53	33	35	26	18	55	36	19	34	128	202	23	99	19	900
Total Mando Superior	32	68	17	30	62	47	42	35	45	83	71	31	54	166	208	32	110	25	1,158

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP (SHCP, 2017).

En los códigos H11, J11 y K11 (los niveles más bajos en sus respectivos grupos) se concentra la mayor cantidad de puestos del sector central de las dependencias. En la Oficina de la Presidencia, la SHCP, la SEGOB y la SFP se encuentran la mayor cantidad de puestos con el grado, grupo nivel más alto en sueldos.

En cuanto a mandos superiores, el gasto mensual ascendería a 187, 298,981.21 pesos. Los montos por dependencia y grupo se encuentran a continuación.

Tabla 4: Sueldo Mensual Bruto Consolidado de Puestos de Mando Superior por Dependencia en Sector Central 2018 (en miles de pesos)

Dependencia	H	I	J	K	Total
SAGARPA	602.12	198.50	351.11	4,373.10	5,736.26
SCT	602.12	199.95	870.11	8,536.76	10,420.38
Cultura	401.41	198.50	167.89	1,652.86	2,632.10
SEDATU	587.38	198.50	610.27	2,881.44	4,489.04
SEDESOL	401.41	198.50	1,038.00	7,045.60	8,894.94
Economía	802.82	199.95	1,663.53	5,682.95	8,560.70
SEP	802.82	199.95	380.97	5,608.82	7,204.01
Energía	602.12	199.95	916.11	4,459.05	6,388.67
SFP	611.57	199.95	3,982.50	2,859.51	7,864.97
SEGOB	1,415.00	199.95	3,524.03	8,962.70	14,313.13
SHCP	1,050.77	199.95	5,406.25	6,162.54	13,030.96
SEMARNAT	602.12	199.95	1,358.44	2,729.64	5,101.59
Presidencia	2,521.85	199.95	1,362.44	5,596.54	9,892.23
PGR	1,806.35	598.41	4,578.14	20,510.29	27,704.63
SRE	802.82	199.95	197.75	28,848.32	30,260.29
Salud	602.12	198.50	900.78	3,701.48	5,614.32
STPS	802.82	199.95	992.04	13,162.68	15,368.93
Turismo	587.38	198.50	335.78	2,488.73	3,821.83
Total	15,605.00	3,988.90	28,636.15	135,263.02	187,298.98

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP (SHCP, 2017; y SHCP, 2018).

De la tabla anterior se desprenden algunas situaciones relevantes:

La SFP destina un mayor gasto por Jefaturas de Unidad que por Direcciones Generales. Incluso tiene una Subsecretaría en nivel H31 que percibe un mayor sueldo que las otras dos en nivel H11. La SEGOB tiene una situación similar en la Subsecretaría de Gobierno y el Comisionado Nacional de Seguridad (nivel H21) y sus otras Subsecretarías (nivel H11).

La PGR tiene el mayor gasto por puestos del grupo "I" (Oficial Mayor). Estas posiciones corresponden a dos Fiscalías y una Coordinación Nacional. Paradójicamente, el Oficial Mayor ostenta un puesto del grupo "H" (Subsecretario) que es distinto a las tareas adjetivas que cumple en la organización. En la Secretaría de Salud las funciones de Oficialía Mayor tiene la denominación de puesto *Subsecretario de Administración y Finanzas* con el grupo de puesto "I".

En la Oficina de la Presidencia, las funciones de Oficialía Mayor están en la Coordinación General de Administración (grupo "I"); el Secretario Particular del Presidente de la República ostenta un puesto del grupo "H". Los puestos homólogos a Subsecretario en la Oficina de la Presidencia representan el 16.6 por ciento del gasto en ese grupo en las dependencias de análisis, cinco puntos porcentuales por arriba de lo que eroga la PGR.

El mayor gasto en Jefaturas de Unidad se encuentra en la SHCP, mientras que el menor se ubica en Cultura. En global, la institución con mayores gastos por personal de mando superior es la SRE.

En las tabla 5.1 y 5.2 se encuentra el desglose de los puestos de mando medio en sector central de las dependencias.

Tabla 5.1 Puestos de Mando Medio por Dependencia en Sector Central 2018

Dependencia	SAGARPA	SCT	Cultura	SEDATU	SEDESOL	Economía	SEP	Energía	SFP	SEGOB	SHCP	SEMARNAT	Presidencia	PGR	SRE	Salud	STPS	Turismo	Total
Dirección General Adjunta																			
L32	11	25			10	10	25	27	56	70	47	3	13	77	10	11	4	5	404
LC3	4	3				3	1	4	11	8	72		2	16	1	2			127
LC2		6				3	21		8	3	8		3	29			1	2	84
LB3		1				2			2	6	1	1		5		8			26
L31							3												3
L22								1											1
L21	15	11	2		6	13	13	6	4	19	3	64	10	6	10	5	3	1	191
L11	50	35	6	48	33	54	18	4	3	47			14	45	151	7	46	17	578
Total	80	81	8	48	49	85	81	42	84	153	131	68	42	178	172	33	54	25	1,414

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP (SHCP, 2017; y SHCP, 2018).

Tabla 5.2 Puestos de Mando Medio por Dependencia en Sector Central 2018)

Dependencia	SAGARPA	SCT	Cultura	SEDATU	SEDESOL	Economía	SEP	Energía	SFP	SEGOB	SHCP	SEMARNAT	Presidencia	PGR	SRE	Salud	STPS	Turismo	Total
Dirección de Área																			
M33	19	30			1	11	2	4	31	185	151	18	29	37	28	17	17	11	591
MC3		2				6	2	1	12	11	135	1	11	21	3	8	4		217
M31						1			16		5								22
M23	33	40	5	23	9	29	36	55	104	60	83	12	29	219	90	67	16	7	917
M21	63	32	7	7	32	44	104	32	60	81	57	80	22	136	15	13	29	38	852
M11	53	138	39	123	170	97	64	26	37	74	12	10	11	174	141	18	33	11	1,231
Total	168	242	51	153	212	188	208	118	260	411	443	121	102	587	277	123	99	67	3,830
Subdirección de Área																			
N33	32	10	2			12	24		14	50	228	106	24	145	12	18	6		683
N32							1				1								2
N31	66	179	19	6	11	41	59	5	101	333	157	16	47	179	189	47	77	6	1,538
N22	50	35	2	4	7	14	26	66	159	196	129	29	28	112	18	101	83	8	1,067
N21	18	3	10		2	22	18	1	21	30	15	1	14	201	6	8	36	1	407
N13							3												3
N11	122	101	5	13	236	46	287	45	100	244	196	309	11	322	275	42	137	12	2,503
NA1	314	362	120	139	14	241	29	7	58		1	7	24	60	260		191	58	1,885
Total	602	690	158	162	270	376	447	124	453	853	727	468	148	1,019	760	216	530	85	8,088
Jefatura de Departamento																			
O33		2				3			10	21	65	15	20	123	3	14	4	1	281
O32	9	3				8	1	4	52	58	87	52	24	139	6	19	6		468
O31	51	29	33	55	60	66	15	1	13		2			14	2		19	9	369
O23	32	39		8	5	23	4	60	54	794	290	35	141	499	48	114	39	10	2,195
O21	112	61	5	3	9	32	68	3	58	103	205	475	52	266	93	5	147	11	1,708
O11	110	922	289	113	254	319	424	26	45	326	52	8	60	148	120	81	324	29	3,650
Total	314	1,056	327	179	328	451	512	94	232	1,302	701	585	297	1,189	272	233	539	60	8,671
Total Mando Medio	1,164	2,069	544	542	859	1,100	1,248	378	1,029	2,719	2,002	1,242	589	2,973	1,481	605	1,222	237	22,003

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP (SHCP, 2017; y SHCP, 2018).

En el desglose de datos para mandos medios, resaltan los siguientes aspectos:

En el grupo "L" (Dirección General Adjunta), de cada 100 puestos 41 corresponden a un L11, 28 a L32, 17 a un nivel en transición y 14 a otros grados y niveles. La distribución de puestos, considerando sólo el grado 1 (L11) y 3 (L32, LC3, LC2) de este grupo, revela que, salvo en la SCT, no es homogénea. Los ejemplos más claros son la SHCP que de este conjunto tiene el 100 por ciento de plazas en grado 3 y Cultura que tiene el mismo porcentaje pero en grado 1.

Los niveles LC3, LC2 y LB3 tienen un sueldo mensual bruto mayor que el nivel L32. Estos cuatro niveles conforman los puestos más altos en tabulador. PGR, SEGOB, SHCP y SFP concentran más del 65 por ciento de esas unidades de trabajo; Cultura o SEDATU (Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano) no disponen de ese tipo de puestos. Al agrupar SAGARPA, SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social), SEMARNAT, SRE, STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) y Turismo, representan el 8 por ciento de esos puestos.

De cada 100 plazas de Director, 32 son de tipo M11, 24 de M23, 22 de M21, 15 de M33, y 6 de MC3. Un puesto MC3 tiene un sueldo mayor a un M33 (99, 274.39 pesos mensuales frente a 81, 361.25 pesos al mes). Los puestos más altos (M33 y MC3) conforman el 21 por ciento de las posiciones de Director de Área (808 puestos). Un 35 por ciento de estos puestos se encuentran en la SHCP, 25 por ciento en SEGOB, 5 por ciento en SFP y un porcentaje similar en la Oficina de la Presidencia. Ello muestra que las plazas más altas se concentran en unas cuantas dependencias.

Para las Subdirecciones, los códigos NA1 y N11 resultan con los niveles tabulares más bajos. De este tipo de puestos, el 41 por ciento se encuentra en el conjunto que conforman SEDATU, SAGARPA, SEP, SEDESOL, SEMARNAT y STPS, es decir, en instituciones típicas de la vertiente de desarrollo social del sector público. Por su parte, las dependencias SHCP, SEGOB, SFP y la Oficina de la Presidencia en conjunto representan el 14 por ciento de las Subdirecciones de menor costo.

En las subdirecciones de mayor costo (N33, N32 y N31), la SHCP, SEGOB, SFP y la Oficina de la Presidencia ocupan el 55 por ciento de los 2,223 puestos de esos niveles.

SEDATU, SAGARPA, SEP, SEDESOL, SEMARNAT y STPS en conjunto ocupan 18 por ciento de las subdirecciones de más alto valor.

De acuerdo al tabulador de sueldos, los niveles NA1 que se vayan desocupando se convertirán en Jefaturas de Departamento O31, de manera que sería esperable, de mantenerse la estrategia, que los 1,885 puestos de Subdirector NA1 se agreguen a los 369 puestos O31, cuyo costo mensual es de 25,823.97 pesos (SHCP, 2018:24).

Finalmente, las Jefaturas de Departamento O11 predominan en el grupo con el 42 por ciento de los puestos. Para instituciones como SCT, Cultura, Economía, SEP o Energía, los puestos O11 representan más del 70 por ciento de su fuerza de trabajo en este grupo. En dependencias como SFP, SHCP, PGR o la Oficina de la Presidencia representan menos del 20 por ciento, particularmente en la SHCP apenas representa el 7.4 por ciento de su total de jefes de departamento.

El costo de los mandos medios es 4.6 veces mayor al monto de mandos superiores. Mensualmente, el costo de este rubro de personal es de 871, 804,973.86 pesos. La mayor parte del gasto se encuentra en las Subdirecciones y con una cifra cercana están las Direcciones de Área.

La tabla 6 muestra el añadido de cada uno de los puestos de mando medio respecto al grupo, grado y nivel que corresponde al número total por dependencia y su multiplicación respecto al monto tabular mensual bruto que le corresponde.

Entre los puntos relevantes que aporta la tabla 6, destaca:

La SRE eroga mensualmente mayores recursos para cubrir Direcciones Generales Adjuntas que Jefaturas de Departamento. La SEDATU, SAGARPA, Energía, SHCP, SFP y Turismo tienen ese mismo patrón.

Tabla 6: Sueldo Mensual Bruto Consolidado de Puestos de Mando Medio por Dependencia en Sector Central 2018 (en miles de pesos)

Dependencia	L	M	N	O	Total
SAGARPA	7,978.16	10,294.36	19,059.56	6,757.92	44,090.00
SCT	8,735.71	14,455.27	22,297.44	20,870.52	66,358.94
Cultura	741.29	2,783.37	4,748.18	6,532.94	14,805.78
SEDATU	4,292.14	8,387.83	4,585.05	3,853.17	21,118.20
SEDESOL	4,788.61	11,418.33	8,275.03	6,756.04	31,238.00
Economía	8,532.31	11,199.47	11,566.88	9,376.83	40,675.49
SEP	9,365.96	12,307.69	14,830.92	10,095.84	46,600.41
Energía	5,010.05	7,460.85	4,141.94	2,124.92	18,737.75
SFP	10,609.39	17,527.60	15,935.76	5,408.92	49,481.66
SEGOB	17,187.30	28,909.30	31,871.51	29,502.68	107,470.79
SHCP	18,541.77	35,771.46	29,266.82	16,506.30	100,086.34
SEMARNAT	7,055.83	7,632.80	16,631.52	12,660.89	43,981.04
Presidencia	4,587.00	7,323.37	5,661.79	6,837.85	24,410.02
PGR	21,184.89	37,277.39	37,208.63	28,055.19	123,726.10
SRE	15,906.08	16,996.72	24,773.21	5,681.26	63,357.27
Salud	3,884.42	8,505.36	8,025.20	5,315.21	25,730.19
STPS	5,045.84	6,309.93	17,090.61	10,987.59	39,433.97
Turismo	2,506.23	4,192.05	2,518.12	1,286.61	10,503.00
Total	155,953.00	248,753.15	278,488.16	188,610.67	871,804.97

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP (SHCP, 2017; y SHCP, 2018).

Un modelo piramidal de estructuras/sueldos lo encontramos en la Secretaría de Cultura, donde el costo de los mandos medios es incremental a la cantidad de puestos que existen por grupo. Un modelo inverso se encuentra en la SFP, la SHCP, Turismo o en la SEDESOL, donde el gasto en Direcciones es mayor al de Subdirecciones y éste al de Jefaturas de Departamento.

En Dependencias como STPS o SEMARNAT, la mayor inversión se ubica en las Subdirecciones de Área. Es observable una situación de uniformidad de los costos de la nómina mensual de los grupos de mandos medios en PGR, Economía, y en la SEP (Secretaría de Educación Pública).

Al considerar todo el conjunto de personal de mando, se encuentra que, en orden descendente, SHCP, PGR, SEGOB y SFP son las dependencias más beneficiadas con los grados más altos de sueldo en la administración pública centralizada. De los 5,327 puestos de mayor grado en el sector central, 3,040 se ubican en esas dependencias (57

por ciento). Las instituciones directamente relacionadas con la autorización de estructuras y sueldos representan el 25.6 por ciento de esos puestos (SHCP tiene 1,021 y SFP 324). De las 2,074 plazas de mando de la SHCP el 49.2 por ciento son de los grados más altos; de las 1,075 plazas de mando de la SFP, el 32.2 por ciento son de los grados más altos. La media es de 23 por ciento de las plazas de mando en el mayor grado respecto al total de puestos de mando en sector central, 12 de las 18 instituciones analizadas están por debajo de ella.

Otra dependencia destacada desde este punto de vista es la Oficina de la Presidencia de la República. Después de la SHCP, su estructura orgánica es la que mayor cantidad de puestos de los grados más altos de sueldo tiene. De 643 puestos, 33.75 por ciento de ellos son de ese rubro (217 puestos).

En la Oficina de la Presidencia⁵, el Jefe de la Oficina tiene un puesto que es equivalente a una Secretaría de Estado; en ella existen 12 plazas homologas a Subsecretario, siendo la dependencia con más plazas de este tipo. Esta dependencia dispone de 644 plazas de mando, número mayor a la que tienen asignadas Secretarías como Cultura, Turismo, Energía, Salud o SEDATU. El 10 por ciento de las plazas están catalogadas como mandos superiores, cuando el promedio en la Administración Pública Federal es la mitad de esa cifra.

En un estudio publicado en 2011 respecto a esta dependencia se concluía que “La estructura del personal de Presidencia parece excesiva al compararla con sus pares internacionales, especialmente, cuando se observa que no se cuenta con perfiles profesionales específicos y que las labores de dicha oficina se encuentran sumamente acotadas, lo que dificulta impulsar la agenda gubernamental” (Jaime y Avendaño, 2011:13). Siete años después se podría añadir que su estructura es bien recompensada respecto a gran parte de las dependencias federales.

⁵ El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal determina que el Presidente de la República contará con el apoyo directo de la Oficina de la Presidencia de la República, para sus tareas y seguimiento permanente de las políticas públicas y su evaluación periódica, a cuyo Titular designará libremente, y a la letra indica que: “La Oficina de la Presidencia de la República contará con las unidades de apoyo técnico y estructura que el Presidente determine, de acuerdo con el presupuesto asignado a dicha Oficina” (Cámara de Diputados, 2018: 3)..

4. Conclusiones

Norton E. Long, en un texto clásico de la administración pública, escribía: “El alma de la administración es el poder. Su consecución, mantenimiento, aumento, disipación y pérdida son temas que el practicante y el estudiante no pueden permitirse descuidar” (Long, 1949: 257). Una expresión del poder se encuentra en la aprobación de estructuras orgánicas y de las remuneraciones de cada uno de los puestos que las conforman, y es uno de los aspectos donde es necesario delimitar los apetitos políticos de servidores públicos en áreas técnico-operativas.

La fortaleza que tienen instituciones globalizadoras como la SHCP y la SFP, así como la propia Oficina de la Presidencia de la República, se hace sentir respecto al conjunto de las dependencias del gobierno federal a través de las percepciones que ofrecen a su personal. Las dos primeras respecto al peso específico en el diseño organizacional, mientras que la última por la naturaleza transversal y política de sus funciones.

La estructura de sueldos no es un aspecto monolítico. Existen desigualdades entre servidores públicos respecto a oportunidades de mejores sueldos que dependen de la institución de adscripción, siendo un factor importante el control que tienen las dependencias globalizadoras sobre las estructuras y los puestos de las demás dependencias, aún en condiciones de aplicación de medidas de austeridad⁶.

Una manera de mejorar sueldos fue a partir de movimientos compensados, para crear plazas con grados y niveles con mejor posición en el tabulador pero eliminando niveles inferiores para solventar el costo de creación. La situación observada en estructuras iniciales de mando sugiere que el impacto de ese proceso recayó en esos niveles, estrechando la base que comunica la esfera de mando con la operación.

La autorización de estructuras y puestos es benéfica para dependencias que controlan esa función. La desigualdad en la distribución de los puestos con mayores sueldos es muestra de que existe una racionalidad distinta a la valuación de puestos para calificar los

⁶ En 2010 apareció el *Programa Nacional de Reducción del Gasto Público* y en 2012 *Las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal*. Ambas plantean el análisis de estructuras orgánicas orientadas a identificar duplicidades y cancelar puestos, además de la reducción sostenida de puestos de la estructura de mando en cada ejercicio fiscal.

mismos y con ello el nivel tabular; la autorización de estructuras estaría dirigido por criterios que, si bien se encuentran formalmente establecidos, en la práctica tienen un manejo discrecional. El poder que la SHCP y la SFP ejercen sobre otras instituciones requiere de contrapesos efectivos.

Una reforma administrativa, además de considerar la estructura de remuneraciones⁷, debería comprender la revisión de funciones, procesos y metodologías para la actualización de estructuras organizacionales, con el fin de incidir en la distribución del trabajo y las remuneraciones, orientando a estandarizar los procesos comunes y a valorar, en su justa dimensión, los procesos sustantivos particulares que caracterizan a cada dependencia. Todo ello, en un marco de evaluaciones del desempeño objetivas y un servicio civil de carrera funcional, para evitar la asignación de sueldos que no correspondan a las realidades y necesidades de la institución ni del servicio público.

⁷ El Índice de Gestión de la Compensación (remuneración) es un indicador elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo para valorar y comparar servicios civiles de carrera respecto a cuatro aspectos: 1) La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener las personas dotadas con las competencias necesarias en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa; 2) los costos salariales no son excesivos en relación con los del mercado de trabajo; 3) los mecanismos de retribución estimulan el rendimiento; y, 4) la política salarial se define por criterios previamente establecidos. Para 2014, el valor de los indicadores para México es de nivel bajo (oscilan entre 0 y 1); en 2004 México acumulaba un puntaje en el indicador de 45 puntos (cuarto lugar en la región), para 2012-2015 tenía un puntaje de 35 puntos (séptimo lugar en la región). En el decenio se observa una mejora o sostenimiento del nivel del indicador en todos los países del área, excepto en México (OCDE, 2016).

5. Fuentes de información

Blanco, Mercedes (1995), *Empleo público en la administración central mexicana; evolución y tendencias 1920-1988*, México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).

Cámara de Diputados (2017), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf (fecha de consulta: 15 de junio de 2018).

Cámara de Diputados (2006), *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf> (fecha de consulta: 15 de junio de 2018).

Cámara de Diputados (2015), *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*, disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_301215.pdf (fecha de consulta: 15 de junio de 2018).

Cámara de Diputados (2016), *Ley General de Responsabilidades Administrativas*, disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf> (fecha de consulta: 15 de junio de 2018).

Cámara de Diputados (2018), *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_150618.pdf (fecha de consulta: 15 de junio de 2018).

Carrillo, Laura y Guerrero, Juan Pablo (2003), “Los salarios de los altos funcionarios en México desde una perspectiva comparativa”, *Documento de Trabajo 124*, México: Centro de Investigación y Docencia Económica.

Flórez Saldarriaga, Julián Andrés (2014), “Panorama de la aplicación del salario variable basado en resultados en países de Europa, América Latina y Estados Unidos”, *XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Quito, Ecuador, 11 – 14 de noviembre de 2014, disponible en <http://siare.clad.org/fulltext/0078095.pdf>, (fecha de consulta: 20 de julio de 2018).

Jaime, Edna y Avendaño, Eréndira (2011), “La Presidencia de la República: un apartado que no conoce la crisis”, *Cuadernos de Debate*; N° 9, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Guerrero, Omar (2009), “Reflexiones sobre la Ciencia de la Administración Pública”, en *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, Número Especial IA, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Long, Norton E. (1949), “Administration and Power”, en *Public Administration Review*, Vol. 9, No. 4, Estados Unidos: American Society for Public Administration.

Mesa, Adela (2000), “La politización de las estructuras administrativas de las Comunidades Autónomas”, en *Revista Española de Ciencia Política*, Vol 1, No. 2, España: Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016), *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2017*, París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016a), *Disposiciones específicas para la aplicación del Tabulador de sueldos y salarios a que se refiere el anexo 3A del Manual de Percepciones*, Oficio Circular 307-A-1949 del 17 de junio de 2016, disponible en http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/Oficio_Circular_307-A-1949_SSPF_408_007_2016.pdf (fecha de consulta: 11 de junio de 2018).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2001), *Manual de Sueldos y Prestaciones para los Servidores Públicos de Mando de la Administración Pública Federal*. (Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=758347&fecha=15/11/2001 (fecha de consulta: 12 de junio de 2018).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2015), *Acuerdo por el que se expide el Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal*. (Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5394294&fecha=29/05/2015 (fecha de consulta: 12 de julio de 2018).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016b), *Acuerdo por el que se expide el Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.* (Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5439346&fecha=31/05/2016 (fecha de consulta: 12 de julio de 2018).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018), *Acuerdo por el que se expide el Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.* (Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5439346&fecha=31/05/2016 (fecha de consulta: 12 de julio de 2018).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017), *Analíticos de plazas y remuneraciones de la Administración Pública Federal.* (Disponible en: http://www.ppef.hacienda.gob.mx/es/PPEF2018/analiticos_presupuestarios (fecha de consulta: 30 de mayo de 2018).

Secretaría de la Función Pública (2017), *Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.* (Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/230204/Manual_RH_SPC_integrado_240_216_UAJ_3_Modificado_06042017.pdf (fecha de consulta: 30 de mayo de 2018).



ENCrucijada
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

30° NÚMERO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2018

Revista Electrónica del Centro de Estudios en
Administración Pública de la Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales, Universidad Nacional
Autónoma de México



Centro de Estudios en
Administración Pública
FCPyS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. Enrique Luis Graue Wiechers*

Secretario General: *Dr. Leonardo Lomelí Vanegas*

Secretario Administrativo: *Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez*

Abogada General: *Dra. Mónica González Contró*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Directora: *Dra. María Angélica Cuéllar Vázquez*

Secretario General: *Mtro. Arturo Chávez López*

Secretario Administrativo: *Mtro. José A. Santiago Jiménez*

Jefe de la División de Estudios de Posgrado:
Dr. Roberto Peña Guerrero.

Jefa de la División de Educación Continua y Vinculación:
Mtra. Alma Iglesias González

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a
Distancia: *Lic. Yazmín Gómez Montiel*

Jefe de la División de Estudios Profesionales:
Dr. Maximiliano García Guzmán

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:
Dr. Adán Arenas Becerril

Coordinador de Informática:
Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego

LA REVISTA

Director de la Revista:
Dr. Maximiliano García Guzmán

Secretario Técnico de la Revista:
Mtro. César C. Dionicio

Consejo Editorial:
Dr. Alejandro Navarro Arredondo
Dr. Arturo Hernández Magallón
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez
Dra. Fiorella Mancini
Dr(c). Eduardo Villarreal
Dr. Roberto Moreno Espinosa

Diseño, integración y publicación electrónica:
Coordinación de Informática, Centro de Investigación e
Información Digital, FCPyS-UNAM.

Coordinación de producción: Alberto A. De la Mora Pliego.
Diseño e Integración Web: Rodolfo Gerardo Ortiz Morales.
Programación y plataforma Web: Guillermo Rosales García.

ENCrucijada REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 9, No.30, septiembre-diciembre 2018, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel. (55) 5 6 2 2 9 4 7 0 Ext. 8 4 4 1 0, <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>, ceap@politicas.unam.mx. Editor responsable: Dr. Maximiliano García Guzmán. Reserva de Derechos al uso Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-1949. Responsable de la última actualización de este número, Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mtro. César C. Dionicio, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 5 de septiembre de 2018.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación