

# UACM

Universidad Autónoma  
de la Ciudad de México

NADA HUMANO ME ES AJENO

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

**Reflexión sobre el trabajo de auxiliar administrativo realizado  
tanto en la JUDEA como en la JUDFA, 2019-2024**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN CIENCIA POLÍTICA  
Y ADMINISTRACIÓN URBANA**

P R E S E N T A :

**ESPERANZA DÍAZ CASTAÑEDA**

DIRECTORA

**MTRA. RUTH AGUILAR PADILLA**

Ciudad de México, abril de 2024.

## SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

### RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

### DERECHOS RESERVADOS ©

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

# ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**INTRODUCCIÓN** 1

**CAPÍTULO I**

**DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL** 25

**CAPÍTULO II**

**ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL** 41

**CAPÍTULO III**

**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS** 57

**CONCLUSIONES** 66

**FUENTES CONSULTADAS** 74

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi padre que está en el cielo, pero estoy segura que está muy orgulloso de mí, y sus bendiciones están en cada logro de mi vida.

A mi querido esposo, hoy quiero dedicarte este esfuerzo mío, con todo mi amor y gracias por estar ahí en cada momento de mi vida. Te amo.

A mis hijos Ana y Edgar, que son la bendición más hermosa que la vida me ha dado, les dedico la terminación de mis estudios universitarios, y un trabajo en el cual hoy por fin finalizo con mucho éxito y, sobre todo, va con la finalidad de enseñarles que nada es imposible en la vida, que todo sacrificio tiene su recompensa, un título.

A mis nietos, mis más hermosos tesoros, que son la alegría y felicidad de mi vida, que me dan la energía para seguir superándome; tengo tanto que agradecer a la vida.

A mi madre, mujer trabajadora, guerrera incansable; de ella he aprendido a ser una mujer luchadora y triunfadora. Ahora es tiempo de dedicarte todo lo bueno de mi vida y mis éxitos.

**Esperanza Díaz Castañeda**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento de poder hacer mención a todos, a quienes han estado apoyándome en todo este proceso, a quienes agradezco de poder llegar a esta meta tan anhelada.

Agradezco a Dios sobre todas las cosas, por darme la fortaleza y salud para llegar a cumplir este sueño que hoy es una realidad.

Doy gracias a mi familia por ser y estar en cada momento de mi vida, soy muy afortunada de contar con ella y es por ello que me siento bendecida ante este logro de mi vida.

Orgullosa de agradecer a mi querida Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), por ser una Institución con docentes de muy buena calidad; y, en particular, agradezco al Seminario Permanente de Consultoría Filosófica y Practicas Filosóficas de la UACM, gracias por los conocimientos y el tiempo dedicado a este trabajo.

Así mismo, agradezco la confianza de mi directora, la Mtra. Ruth Aguilar Padilla, una persona maravillosa y con una calidad humana que la hace ser muy especial; a mis lectores, el Dr. Miguel Moreno Plata y al Mtro. Samuel Cielo Canales, por el voto de confianza; me siento muy orgullosa que Ustedes sean parte de este momento tan especial.

Gracias al lugar que ha hecho de mi a una Profesional en el ambiente laboral, la Alcaldía Milpa Alta, que me ha dado la oportunidad de desarrollar los conocimientos de la UACM, así como la práctica y los valores de relacionarme con las personas; muy en particular a la Jefatura de Unidad Departamental de Educación Ambiental (JUDEA) y a la Jefatura de Fomento Agropecuario (JUDFA).

**MUCHAS GRACIAS**

**Esperanza Díaz Castañeda**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se refiere a la experiencia profesional adquirida tanto en la Jefatura de Unidad Departamental de Educación Ambiental de la Subdirección de Proyectos Ambientales de la Dirección de Medio Ambiente y Sustentabilidad (JUDEA) como en la Jefatura de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario de la Subdirección de Desarrollo Rural de la Dirección de Desarrollo Rural y Fomento Económico (JUDFA), ambas pertenecientes a la Dirección General de Planeación del Desarrollo de la Alcaldía Milpa Alta, áreas en donde quien aquí escribe ha laborado como auxiliar administrativo, en un primer momento, desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2019, por lo que corresponde a la JUDEA, y, posteriormente, desde el 1 de enero de 2020 a la fecha (2024), por lo que atañe a la JUDFA.

La Alcaldía Milpa Alta ha tenido como misión desde 2019 hacer de la misma demarcación territorial una alcaldía franca y efectiva, dentro de la cual el actuar gubernamental consiga el beneficio de la ciudadanía, así como mejorar la calidad de vida de la población milpantense. Para que esta misión se vea cumplida, el gobierno de dicha alcaldía ha procurado ser transparente y rendir cuentas puntualmente. Así mismo, ha sido responsable en cuestiones ambientales; ha respetado las tradiciones, usos y costumbres de los doce pueblos de Milpa Alta; ha hecho promoción de la cultura, lo solidario y de aquello que guarde relación con el desarrollo comunitario, partiendo del principio de “la conducción de un gobierno cercano a la ciudadanía que mantenga como prioridad las necesidades de sus pobladores y la construcción de espacios de participación que marquen la pauta de desarrollo” (Alcaldía Milpa Alta, 2019:24).

En la anterior tesitura, la JUDEA ha tenido como misión particular hacer promoción de la cultura medioambiental en torno a la preservación de los diversos recursos naturales mediante prácticas educativas que incentiven la participación ciudadana y comunitaria a favor de la comunidad estudiantil milpantense y la población en general; en tanto que la JUDFA ha tenido la misión particular de impulsar la producción primaria recurriendo a programas públicos y acciones encaminadas a optimar la actividad agropecuaria y el desarrollo sustentable en las comunidades milpantenses.

Quien aquí escribe fue nombrada por tiempo fijo y prestación de servicios u obra determinados bajo la denominación de operativo asignado PR "A" adscrita a la JUDEA, comenzando a laborar el 1 de enero de 2019; posteriormente, solicité el cambio de área a la JUDFA, siendo efectivo el 1 de enero de 2020 y permaneciendo actualmente en la misma JUDFA. El nombramiento del cargo se dio a raíz de la invitación que el entonces Alcalde de Milpa Alta me realizó al considerar tanto mi perfil profesional –sobre todo lo concerniente a la administración– y experiencia laboral, pues antes había sido asistente personal en la Secretaría Particular de la Delegación Milpa Alta bajo régimen de honorarios; como mi sentido de pertenencia comunitaria, pues siempre he residido en Milpa Alta, específicamente en el Pueblo de Santa Ana Tlacotenco, y conozco por experiencia buena parte de las necesidades de las y los milpantenses.

El primer día que llegué a laborar a la Alcaldía Milpa Alta, luego de haber entregado la documentación requerida en el Área de Recursos Humanos, fui presentada ante la Directora General de Planeación del Desarrollo, quien considerando mis conocimientos y aptitudes relativas a la administración pública –



obtenidos, entre otras asignaturas, por haber cursado las materias Teoría de la organización en el contexto global, Organización y agentes sociales, Administración de la Ciudad de México y Marco jurídico de la administración pública, todas de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (LCPyAU-UACM)– decidió que lo pertinente era que se me asignara a la JUDEA, en donde se me proporcionó información relativa a la composta para que a partir de ello pudiera planificar la posterior impartición de talleres sobre el aprovechamiento de residuos de cocina y de jardín.

Pasaron los días y poco a poco fui adquiriendo pericia en la labor que inicialmente se me había asignado, así como en el trato y la manera de dirigirme al personal administrativo de la Alcaldía Milpa Alta en general y al de la JUDEA en particular. Ya después –como he mencionado– fui transferida a la JUDFA. Más tarde tuve el interés de realizar mi proyecto de titulación de la LCPyAU-UACM y decidí optar por la modalidad de Memoria de Experiencia Profesional al considerar que esta implica la preparación de un reporte escrito, que incluye “una reflexión con sustento teórico-metodológica (*sic*) de las actividades profesionales del egresado durante los últimos tres años sobre actividades donde haya aplicado los conocimientos del campo disciplinar de la Licenciatura en CPyAU” (UACM, 2017:29),<sup>1</sup> así como por el hecho de que cumplía con los requisitos establecidos en la normatividad para elaborar dicha Memoria. Por ello tomo como áreas de estudio tanto a la JUDEA como a la JUDFA.

---

<sup>1</sup> El *sic* es mío. A partir de aquí cualquier agregado a las citas corresponde a los textos consultados, salvo que se indique lo contrario.

En la JUDEA y en la JUDFA el desempeño administrativo de quien aquí escribe se ha venido dando teniendo presente que la administración es un acto político y, por consiguiente, un acto de poder (Ibarra Colado, 2012), cuestión que forma parte de los objetivos del Plan de Estudios de la LCPyAU-UACM, concretamente aquel que establece que se tienen que “abordar los procesos de administración como parte de la toma de decisiones políticas. Reconociendo sus especificidades técnicas, se enfatiza que las mismas –precisamente por su carácter tecnológico– dependen y están al servicio de la toma de decisiones política” (UACM, 2006:2).

Las actividades que se realizaron en la JUDEA y que se han realizado en la JUDFA se describen en la parte práctica del presente documento, en donde se dan a conocer las funciones de las áreas. A partir de ello se tiene la intención de llevar a cabo una reflexión desde el campo de la administración urbana, teniendo en cuenta que lo administrativo, “y en particular lo administrativo urbano, no se trata como apéndices incómodos, ni como esferas autónomas sino como dimensión significativa de lo político, dentro de lo político” (UACM, 2006:2); así como un conjunto de recomendaciones al estudiantado de la LCPyAU-UACM que llegue a laborar en un área administrativa-ambiental o administrativa-agropecuaria, por ejemplo, la JUDEA o la JUDFA.

Durante el proceso de elaboración de la presente Memoria se revisaron documentos sustantivos relacionados con la administración de la JUDEA y de la JUDFA, a fin de tener conocimiento y un punto de partida sobre las cuestiones administrativas de tales áreas. Entre estos documentos está el actual *Manual Administrativo Alcaldía Milpa Alta* con número de identificación MA-02/140121-OPA-MIL-13/010819, cuyo apartado de presentación establece que:

El presente Manual Administrativo, brindará información básica sobre la organización, funciones y acciones de las áreas que conforman cada una de las Unidades Administrativas de esta Alcaldía, con la intención de lograr mayor calidad en el cumplimiento de sus objetivos contribuyendo a convertirse en un instrumento ágil de trabajo para el personal mediante los principios de eficiencia y eficacia de este Órgano Político Administrativo en la planeación e implantación de una Mejora Continua de desempeño (Alcaldía Milpa Alta, 2019:6).

También se acudió a una observación participante<sup>2</sup> como táctica de aproximación al ambiente organizacional de las áreas, considerando que con esta herramienta metodológica: “El hecho observado se experimenta directamente; esto es especialmente ventajoso cuando se requiere la propia experiencia para entender mejor e interpretar de forma más adecuada el suceso” (Heinemann, 2016: s. p.).

Un asunto a destacar es que gracias al tiempo laboral tanto en la JUDEA como en la JUDFA se han identificado ciertas debilidades de la LCPyAU-UACM, las cuales se aprecian a partir del recorrido como estudiante y egresada en Ciencia Política y Administración Urbana. Estas se describen en la sección relativa a reflexionar sobre el *saber* universitario y el *hacer* laboral desde una mirada crítica, comprendiendo la crítica como “la posibilidad de proponer mejoras tanto en el plan y/o programas de estudios de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana como en el centro de trabajo” (UACM, 2017:30). No obstante que la LCPyAU-UACM lleva poco más de dos décadas de existir, hoy en día varios estudiantes de la licenciatura tienen un mínimo conocimiento acerca de las áreas

---

<sup>2</sup> La observación participante consiste en “una forma de observación en la que el observador se introduce en el suceso, es decir, a) la observación se realiza (mediante la recopilación de datos) en el campo no falsificado del suceso, b) el observador participa en el suceso y c) es considerado por los demás parte del campo de actuación. La intensidad de la participación puede ir desde una «participación meramente pasiva» en el suceso hasta desempeñar un papel definido en el campo de actuación y, por tanto, ser necesariamente parte activa del suceso” (Heinemann, 2016: s. p.).

de oportunidad laboral, ya que carecen de información adecuada sobre la articulación entre el perfil de egreso y la aplicación práctica en el campo laboral respecto de las 14 capacidades que tal perfil indica deben desarrollar quienes se formen en la LCPyAU-UACM:

1. Desarrollar un pensamiento crítico, es decir, comprender las distintas racionalidades que pueden organizar un problema y analizar los principios políticos que las rigen.
2. Reconocer la profunda y compleja relación de los problemas políticos con los económicos, sociales, legales, institucionales y culturales.
3. Identificar los problemas políticos contemporáneos, reconocer distintas alternativas para abordarlos y sus consecuencias sociopolíticas.
4. Comprender la esfera política como lugar de encuentro y conflicto entre proyectos diversos, a los que se puede y debe dar cabida a través de las distintas formas de participación y representación democráticas.
5. Tomar decisiones políticas y construir alternativas, con la participación directa de los actores sociales involucrados en ellas.
6. Articular la acción social y la acción gubernamental, como esferas comunicadas, en estrecha relación una con la otra.
7. Tomar decisiones políticas desde una perspectiva ética que discuta los principios de justicia e igualdad de posibilidades, junto al principio de posibilidad.
8. Diferenciar las particularidades de lo urbano en el contexto de los fenómenos nacionales, regionales y mundiales.

9. Reconocer la importancia de los problemas administrativos, a la luz de los proyectos políticos que estos representan.
10. Utilizar correctamente los instrumentos administrativos existentes para el desempeño de la gestión pública y privada, y ser capaz de crear otros.
11. Planear, organizar, tomar decisiones y evaluar la gestión pública, con la participación de actores sociales involucrados en la misma. Ser capaz de realizar este trabajo tanto en la esfera gubernamental como en la no gubernamental.
12. Comprender y proponer soluciones políticas y administrativas a las problemáticas urbanas de México.
13. Ser un analista político orientado a la consultoría, o bien a la información y comunicación políticas.
14. Iniciar su formación como investigador o investigadora de la ciencia política para desempeñarse en distintos espacios académicos.

Es por lo hasta aquí dicho que se elaboró esta Memoria de Experiencia Profesional y se sugieren algunas actividades que el estudiantado pudiera realizar en los ámbitos administrativo-ambiental y administrativo-agropecuario, y que pueden aplicar en los contextos diferenciados donde lleguen a desempeñar sus labores. También, se concretizaron algunos temas abordados en clase que fueron útiles para la construcción de datos, v. gr. la teoría de la organización, específicamente los aportes de uno de los autores pertenecientes a la denominada Escuela de la Administración Científica (EAC): Henri Fayol (1841-1925). Asimismo, se recurrió al método cualitativo para el estudio de la JUDEA y

de la JUDFA y, en definitiva, la elaboración de la presente Memoria de Experiencia Profesional.

### *Justificación*

El estudiantado de la UACM –razón de ser de esta Institución de Educación Superior– y, sobre todo, quien se haya formado en la LCPyAU-UACM debiese contar con una noción clara acerca de la inserción de la licenciatura en el ámbito laboral; sin embargo, más de una vez ha surgido la interrogante –también en la que esto escribe– ¿en dónde trabajaré al terminar la LCPyAU-UACM?; y más aún para quien tiene un mínimo conocimiento de la Exposición de Motivos de la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, ¿en dónde trabajaré al terminar la LCPyAU-UACM de manera que contribuya “tanto al mejoramiento de la calidad y cobertura de los servicios, como a la satisfacción de las necesidades sociales” (UACM, 2005:15)? En mi transcurrir universitario este tipo de interrogantes fueron usuales, sin que haya habido precisamente una respuesta puntual; a lo más se decía que Ciencia Política y Administración Urbana:

(...) en general no se consideran que sean dos licenciaturas distintas, sino que más bien es una licenciatura donde aborda desde la demanda social, su organización en instituciones, los organismos públicos que ejecutan estas instituciones, y todo lo que tiene que ver con la definición de políticas públicas en diferentes espacios. Depende el momento en que te ubiques, estarías hablando más de Ciencia Política o más de Administración Urbana, pero en realidad son una misma disciplina que toca la organización de lo social y sus estructuras políticas (Citlali Villafranco *cit. en* Coordinación de Comunicación e Informática, 2010: vídeo).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Los paréntesis son míos.

Es por lo antes mencionado que describir y examinar la experiencia profesional de la que aquí escribe y que se ha desempeñado como parte del personal administrativo tanto de la JUDEA como de la JUDFA se estima importante, pues se percibe como una aportación en el desarrollo de las capacidades del estudiantado de la LCPyAU-UACM, como un modo de aproximación al ámbito profesional y laboral.

En esta ocasión se muestra un ejemplo de inserción de la LCPyAU-UACM en los ámbitos administrativo-ambiental y administrativo-agropecuaria, por ser en estos ámbitos donde se han desarrollado las actividades laborales de quien aquí escribe concernientes a la presente Memoria de Experiencia Profesional. De manera que este texto puede servir de apoyo para que las y los estudiantes de la LCPyAU-UACM se hagan de una noción más puntual acerca de las posibilidades de trabajo en el porvenir, y cuenten con información de ciertas temáticas y habilidades que tienen que desarrollar si en su proyecto de vida laboral se encuentra el trabajar en alguna organización administrativa-ambiental o administrativa-agropecuaria.

La administración es el conjunto de sistemas y procedimientos para alcanzar los fines de una organización y para satisfacer las necesidades de las personas (Ibarra Colado, 2012). Esto no es un mero problema técnico que se pueda resolver con la exclusiva aplicación de métodos, sino que implica el análisis de los “procedimientos de toma de decisiones, así como el diseño y la ejecución de las políticas públicas en el ámbito gubernamental [e] instrumentos de la

administración pública para encarar problemas públicos concretos” (Carbajal, Zenil, Reza y Mancha; 2008:2).<sup>4</sup>

No obstante que algunas materias de la LCPyAU-UACM afines más directamente con la cuestión administrativa indican en su respectivo programa de estudios tener un talante práctico,<sup>5</sup> durante la licenciatura no se pudo apreciar la intervención de la administración más allá del espacio universitario. Fue en la inserción al ambiente laboral donde la que esto escribe comenzó a darse cuenta de algunas debilidades de la LCPyAU-UACM relativas al aprendizaje de la praxis administrativa; considerando esto último es que, en el presente documento se llevan a cabo algunas sugerencias dirigidas a la actualización de la LCPyAU-UACM con el propósito de que los estudiantes cuenten con un mejor conocimiento de la relación entre su formación profesional y el ámbito laboral, así como que tengan mayores elementos para colaborar con los demás profesionales de la administración.

Es de la mayor preocupación de la presente Memoria de Experiencia Profesional que quien se haya formado en la LCPyAU-UACM desarrolle su capacidad para proponer innovaciones administrativas y continúe con el estudio de su área de formación profesional, nunca considerando “el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber” (Albert Einstein *cit. por* Palomo Triguero, 2013:122).

---

<sup>4</sup> Los corchetes son míos.

<sup>5</sup> Un caso ejemplificativo es la materia Administración de la Ciudad de México, que en la Introducción de su Programa de Estudios señala que: “El curso tiene el carácter de Seminario-Taller con el cual inician los trabajos de innovación en dependencias gubernamentales, es un curso teórico práctico de seguimiento al campo de estudio de administración pública en grandes centros de desarrollo y su impacto en la elaboración de Políticas Públicas” (Carbajal, Zenil, Reza y Mancha; 2008:2).



Por último, la realización de la presente Memoria de Experiencia Profesional es importante porque proporciona evidencia de las actividades administrativas que se desarrollan en organizaciones de administración ambiental y administración agropecuaria. Asimismo, se pretende que sea un documento para la consulta por parte de las y los estudiantes de la LCPyAU-UACM, a fin de que estos reafirmen conceptos abordados en algunas de sus materias e identifiquen ciertos rubros en los que hay que poner atención para ser un profesional competente en el ámbito laboral.

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Desarrollar una reflexión desde el campo de la administración pública, basada en los aportes de Henri Fayol, sobre el trabajo de auxiliar administrativo realizado tanto en la JUDEA como en la JUDFA durante el periodo 2019-2024.

#### *Objetivos particulares*

- Especificar el trabajo realizado tanto en la JUDEA como en la JUDFA durante el periodo 2019-2024, así como el ámbito en que se han adquirido o desarrollado conocimientos y habilidades en las instituciones públicas en las cuales se trabaja o se ha trabajado.
- Analizar la experiencia laboral relativa a algunas situaciones administrativas manifestadas al interior tanto de la JUDEA como en la JUDFA, así como las acciones emprendidas para su atención o resolución como parte del personal administrativo de dichas áreas.

- Exponer resultados que muestren el producto del trabajo investigado vinculados con la indagación de nuevas vías para tener un desempeño eficiente y eficaz de quien esto escribe en cuanto personal administrativo adscrito en cierto momento a la JUDEA y posteriormente a la JUDFA, en correspondencia con el ejercicio de mi práctica profesional.

### *Marco teórico*

Durante el cuarto semestre de la LCPyAU-UACM se muestra que la administración bajo la Teoría de la Organización (TO) no es solo un campo disciplinario, sino un campo de problemas, y que la teoría relativa a la administración son soluciones institucionalizadas proporcionadas por los teóricos de la organización y la administración (Ibarra Colado, 2012). Teniendo en cuenta esto es que en la presente Memoria de Experiencia Profesional se recuperan los aportes teóricos –es decir, las soluciones institucionalizadas– de uno de los investigadores que pertenecen a la denominada Escuela de la Administración Científica:<sup>6</sup> el ingeniero constantinopolitano Henri Fayol (1841-1925).

Para comenzar, conviene señalar que, a finales del siglo XIX y principios del XX, debido al crecimiento de la administración resultado de la Revolución Industrial, se propusieron nuevas ideas respecto de cómo había que administrar los diferentes tipos de organización y se desarrollaron nuevos enfoques o escuelas relativas a la administración, es decir:

---

<sup>6</sup> De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert, Jr. (1996): “La administración científica pretendía, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea y para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores” (p. 58).

(...) grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto de una disciplina determinada. Por consiguiente, deben considerarse como Escuelas de la Administración Científica aquellos grupos de autores que siguiendo ordinariamente a uno o dos autores fundamentales –que suelen llamarse padres o representantes de la escuela– sustentan criterios semejantes, no tanto en lo que respecta a hechos administrativos, que todos aceptan, sino más bien en cuanto a su ordenamiento, al énfasis en determinados aspectos, su importancia y las consecuencias que de todo esto se derivan (Reyes Ponce, 2004:106).<sup>7</sup>

En este sentido y como ya fue adelantado, aquí se recuperan los aportes de Fayol (1987a, 1987b), quien trabajó acerca de las reglas universales que rigen la dirección de las empresas. Este ingeniero en minas atribuyó sus éxitos como administrador a la puesta en práctica de manera sistemática y consecuente de un conjunto de principios básicos, efectivos y universalmente aplicables que la experiencia humana con el transcurrir del tiempo había aquilatado, y cuya misión fue sintetizar y adaptar científicamente; por ejemplo, señaló que la administración es una función “encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos” (Fayol, 1987a:9).

Fayol enfatizó la tarea de la dirección de las organizaciones. Indicó que cualquier tarea debe estar pertinentemente administrada desde los altos cargos de la organización. Por ello es que precisó las siguientes aportaciones relativas a la función administrativa: a) el concepto de empresa, b) la universalidad de la administración, c) las áreas funcionales, d) el modelo del proceso administrativo y e) los principios administrativos.

---

<sup>7</sup> Los paréntesis son míos.

Para Fayol la empresa es una organización dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad que justifica su existencia mediante el logro de objetivos. En este sentido, Fayol parte del “todo organizacional y de su estructura para conseguir eficiencia. [Su propuesta] concibe la organización en términos formales y racionales, enfatizando en esquemas lógicos y preestablecidos” (Espinoza Sotomayor, 2009:54).<sup>8</sup>

La universalidad de la administración se basa en la consideración fayolista sobre la necesidad de introducir el método científico en la dirección de la organización, en otras palabras, el conocimiento se adquiere mediante la observación, el registro, la clasificación y la interpretación de los hechos para obtener reglas generales. Estas reglas posibilitan el pronóstico de situaciones previo a que ocurran, creando de este modo leyes que rigen la pertinente y efectiva administración. En consecuencia, puesto que existen leyes que establecen cómo administrar, los principales procesos y técnicas de la administración tienen una aplicación universal. “Fayol sostenía que cualquier teoría válida de la administración no puede limitarse solamente a los negocios, sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano” (Espinoza Sotomayor, 2009:54).

Como la administración puede estar sujeta a una ley científica, Fayol demostró que igualmente puede enseñarse y que, consiguientemente, tendría que enseñarse en universidades –y lo que en general hoy se denominan instituciones de educación superior–, así como para cualquier tipo de profesión, ya que las

---

<sup>8</sup> Los corchetes son míos.

personas necesitan conocer los procesos administrativos para manejar de mejor modo tanto sus vidas como sus negocios. El ingeniero constantinopolitano señaló que es necesario “esforzarse en difundir las nociones administrativas en todas las capas de la población. La escuela tiene evidentemente un papel considerable que desempeñar en esta enseñanza” (Fayol *cit. por* Espinoza Sotomayor, 2009:55).

Por otra parte, Fayol demostró que las empresas –y en general las organizaciones– pueden dividirse en áreas funcionales, siendo ello necesario para alcanzar el éxito en sus actividades. Las organizaciones se pueden dividir por departamentos con gerencias o jefaturas encargadas de realizar trabajos específicos. Fayol (1987a:7) observa y describe seis funciones u operaciones en las empresas, a saber:

- 1°) Operaciones *técnicas* (producción, fabricación, transformación).
- 2°) Operaciones *comerciales* (compras, ventas, permutas).
- 3°) Operaciones *financieras* (búsqueda y administración de capitales).
- 4°) Operaciones de *seguridad* (protección de bienes y de personas).
- 5°) Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
- 6°) Operaciones *administrativas* (previsión, organización, mando, coordinación y control).

Para Fayol, todas las áreas funcionales deben funcionar bajo la responsabilidad de la dirección general. Es importante mencionar que en los organismos gubernamentales las estructuras funcionales suelen estar divididas en departamentos, secretarías o ministerios. Por otro lado, hay organizaciones pequeñas que prescinden de algunas de las estructuras funcionales; no obstante, las funciones u operaciones pueden llegar a realizarse por otro departamento; aunque a medida que la organización crezca requerirá la profesionalización de sus áreas con la creación de estructuras horizontales o verticales. Los “seis grupos de

operaciones o *funciones esenciales* existen siempre en toda empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande” (Fayol, 1987a:7).

Otra de las aportaciones fayolistas consiste en el procedimiento administrativo. Fayol señaló que la administración está integrada por varias operaciones –hoy día denominadas como procesos–. En sus propias palabras:

*Administrar* es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

*Prever* es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.

*Organizar* es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

*Mandar* es dirigir el personal.

*Coordinar* es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

*Controlar* es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas (Fayol, 1987a:10).

Asimismo, Fayol estableció los principios generales de la administración, es decir, guías generales de acción que se consideran universales a raíz de poder ser aplicables a cualquier tipo de organización social. Son axiomas o sentencias breves que por sí mismas no requieren una amplia explicación. El ingeniero constantinopolitano consideraba que utilizar tales principios correctamente es “un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida. La *medida*, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador” (Fayol, 1987b:23). Afirmó que los principios son flexibles y que pueden adaptarse a cualquier necesidad organizacional; la cuestión radica en saber cómo emplearlos.

El primer principio que Fayol menciona es la *división del trabajo*. Este consiste en la separación de las funciones de una organización por grupos de tareas a fin de especializar a los integrantes para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Sin embargo, el mismo Fayol (1987b) advierte que: “Por más que sus ventajas

sean universalmente reconocidas y que no sea factible imaginar la posibilidad del progreso sin el trabajo especializado de los sabios y de los artistas, *la división del trabajo tiene límites* que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear” (pp. 24-25).

El segundo principio que Fayol estableció consiste en *la autoridad y la responsabilidad*. La autoridad refiere al derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer. La autoridad de un jefe reside, primeramente, en su nombramiento, mismo que lo dota de facultades para decidir y le delimita su campo de competencia; luego, en la capacidad técnica y la experiencia del responsable del cargo; por último, en la capacidad mental y moral de la persona. Un buen jefe se distingue por tener no solamente la autoridad legal inherente a la función, sino la autoridad personal formada de su inteligencia, conocimiento, experiencia y valor moral. La autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad legal, la primera proviene de la actitud de mando y de la capacidad en los servicios brindados por parte del propio jefe. Por su parte, la responsabilidad consiste en una actitud producida en la persona por las obligaciones asumidas. La responsabilidad civil refiere a las sanciones establecidas por la ley a partir de no cumplir con las tareas asignadas. “No se concibe la *autoridad* sin la *responsabilidad*, es decir, sin una sanción –recompensa o penalidad– que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad nace una responsabilidad” (Fayol, 1987b:25).

El tercer principio fayolista es la *disciplina*, es decir, el apego a las disposiciones y la normatividad, así como a las personas; “es el respeto de los convenios que tienen por objeto la *obediencia*, la *asiduidad*, la *actividad* y los *signos exteriores con que se manifiesta el respeto*. Ella se impone a los más altos jefes tanto como a los agentes más modestos” (Fayol, 1987b:25). Para establecer y mantener la disciplina se requieren buenos jefes en todos los niveles jerárquicos de la organización, convenios precisos y tan equitativos como sea posible, así como sanciones prudentemente aplicadas.

El cuarto principio que Fayol (1987b) estableció consiste en la unidad de mando, lo que implica que: “*Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe*” (p. 27). Si este principio es contravenido, la autoridad se resiente, la disciplina se ve comprometida, el orden se ve perturbado y la estabilidad se altera. En el instante en que más de un jefe ejerce su autoridad sobre el mismo personal o sobre el mismo servicio al mismo tiempo se percibe un malestar; si la causa se mantiene, aumenta la confusión y se observan las siguientes consecuencias: “O bien la dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los jefes y la salud social renace. O el organismo continúa debilitándose. En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando” (Fayol, 1987b:28).

El quinto principio que Fayol (1987b) estableció consiste en la unidad de dirección, es decir, “*un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin*” (p. 29). La diferencia entre la unidad de mando y la unidad de dirección está en que la primera hace referencia a la cadena de mando, mientras que la segunda hace referencia a la planeación y dirección de



corto, mediano y largo plazo. Todas las partes de una organización deben tener un único programa de mando, aunque cuenten con diferentes mandos operativos. “La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta” (Fayol, 1987b:29).

El sexto principio que Fayol (1987b) mencionó es la subordinación del interés particular al interés general. Aquí se vuelve importante que prevalezca el interés del grupo y de la organización antes que el interés personal. En un momento determinado ciertos miembros deberán sacrificar sus intereses personales en favor de la colectividad.

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos. Es ésta una de las mayores dificultades del gobierno.

Los medios de realizar esta conciliación son:

- 1° La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.
- 2° Convenios tan equitativos como sea posible.
- 3° Una atenta vigilancia (Fayol, 1987b:30).

El séptimo principio que Fayol (1987b) estableció fue atender la remuneración del personal. La correcta y justa remuneración tiene que llevarse a cabo en razón de las capacidades, habilidades y competencias requeridas por el puesto. “La *remuneración del personal* constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado” (Fayol, 1987b:30).

El octavo principio que Fayol (1987b) estableció fue la descentralización. En este principio los jefes tienen que delegar funciones a su personal subordinado en la medida de lo posible y teniendo en cuenta la función de dicho personal.

El noveno principio que Fayol estableció fue el de la jerarquía, que se constituye por el conjunto de jefes que va desde quien tiene la autoridad superior hacia los agentes inferiores. En este sentido, la vía jerárquica consiste en “el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas” (Fayol, 1987b:38).

El décimo principio que Fayol estableció fue el del orden, es decir, la disposición metódica de las cosas regularmente clasificadas debe tener por resultado evitar, primero, la pérdida de tiempo; segundo, la pérdida de recursos. Existen diferentes tipos de orden, aunque Fayol pone énfasis en el material: “que se haya reservado un lugar para cada objeto y que cada objeto se halle en el lugar que le ha sido asignado” (Fayol, 1987b:40), y social: “que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente esté en el lugar que le ha sido asignado” (Fayol, 1987b:41).

El undécimo principio que Fayol estableció fue el de la equidad, que es “el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia” (Fayol, 1987b:42). Implica que cualquier superior sea justo. La equidad, pese a no ser rígida, indica la importancia de dar trato igual al personal de un mismo nivel jerárquico, en un mismo cargo, o reglas iguales de comportamiento interno.

El duodécimo principio que Fayol estableció fue el de la estabilidad del personal, que lleva a considerar que: “Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias” (Fayol, 1987b:42). Implica proporcionar al personal tanto certeza como certidumbre de su situación al interior de la organización.

El decimotercer principio que Fayol estableció fue el de la iniciativa, lo que quiere decir iniciar algo sin la necesidad de recibir órdenes de un superior en todo momento, de forma que el personal actúe como su propio jerárquico para resolver problemas en la medida de sus capacidades. “Esta posibilidad de concebir y ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada una por su parte, elementos componentes de la iniciativa” (Fayol, 1987b:43).

El decimocuarto y último principio que Fayol estableció fue el de la unión del personal, para lo cual se debe sentir orgullo de pertenecer a un grupo de trabajo y sobre el jefe y la organización. En esta tesitura, “los peligros a evitar son: a) una mala interpretación de la divisa ‘dividir para reinar’; b) el abuso de las comunicaciones escritas” (Fayol, 1987b:44).

Ahora bien, en cuanto que lo planteado por Fayol es flexible y puede aplicarse a toda organización, la que esto escribe tomará lo mencionado en este marco teórico para el análisis de su experiencia laboral, recordando que analizar es dividir un todo en sus partes de forma que los elementos o condiciones divididas sean individualmente necesarias y conjuntamente suficientes.

### *Metodología*

La metodología implica investigar e investigar consiste en “acercarse mediante ciertos pasos iniciales y procedimientos técnicos a manifestaciones no siempre evidentes de una realidad” (Cázares Hernández *et al.*, 2003:9). La metodología se halla sujeta al planteamiento de un objetivo congruente. Para conseguir el cumplimiento de los objetivos de la presente Memoria de Experiencia Profesional

se ha usado el método cualitativo, mismo que permite interpretar la realidad sociopolítica; para lo que aquí atañe, tanto la realidad administrativa-ambiental como la administrativa-agropecuaria. Vale decir que, se entiende por método “el procedimiento concreto que se emplea, de acuerdo con el objeto y con los fines de la investigación, para organizar los pasos de ésta y propiciar resultados coherentes” (Cázares Hernández *et al.*, 2003:17).

Respecto a las técnicas de investigación –es decir, “la aplicación de ciertos recursos que permiten la organización, la coherencia y la economía de esfuerzo durante el desarrollo de la investigación y en el trabajo que la culmina, los cuales tendrán también una organización y una coherencia dependientes del método utilizado” (Cázares Hernández *et al.*, 2003:9)–, estas fueron, además de la investigación documental, dos clases de observación: la observación flotante y la observación participativa; la primera hace referencia a aquel mirar que posibilita “mantenerse vacante y disponible, sin fijar la atención en un objeto preciso sino dejándola «flotar» para que las informaciones penetren sin filtro, sin aprioris, hasta que hagan su aparición puntos de referencia, convergencias, disyunciones significativas” (Delgado, 1999:49-50).

La observación flotante permitió observar *naturalmente* los ambientes dentro de la JUDEA y la JUDFA. Recurrir al uso de dicha técnica dio paso para reconocer de mejor modo el devenir y la constancia del personal administrativo de la JUDEA y la JUDFA.

En cuanto a la observación participante, esta se basó en una conversación común, alejándose del interrogatorio formal. Es importante decir que, de acuerdo con Taylor y Bodgan (2000), la observación participante hace referencia a la

investigación que necesita el interactuar social entre la persona que investiga y la o las personas informantes, y en la cual se construyen y registran datos de forma sistematizada, tratando de no ser intrusiva.

En cuanto profesional de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana se tiene que considerar que la obtención de información para la construcción de datos es de vital importancia y es por esto que se tiene que procurar proporcionar un clima de confianza en el cual los sujetos de estudio se perciban a gusto y actúen con naturalidad.

Taylor y Bogdan (2000) dan ciertas pautas para la obtención de información que sirven al interés científico y sus sujetos al querer practicar sus competencias de investigación concernientes a la observación participante:

- Hay que evitar molestar al otro con la forma de vestir y nuestro actuar.
- En la medida de lo posible se debe indagar sobre el lugar, previo a la recolección de información y la construcción de datos iniciales.
- Hay que ser completamente honesto al explicar a las personas participantes en algún momento lo que se esté llevando a cabo.

De manera similar, Dewalt y Dewalt (2002) realizan algunas sugerencias para llevar a cabo con éxito la observación participante:

- Se requiere observar y escuchar activamente, prestando nuestra atención en aquellas particularidades que se deseen recordar más tarde.
- En la medida de lo posible, hay que atender atentamente aquellas conversaciones o diálogos tanto orales como expresiones de otra índole.

Teniendo en cuenta lo antes señalado, quien investigue conseguirá mejores recursos de investigación para tratar amablemente a las personas, dotando de validez a la información consultada y aportando en la definición de su mismo perfil en cuanto investigadora o investigador cualitativos, lo que conlleva a hacer uso de lo inductivo; sensitivo al efecto causado por ciertas personas; entender el marco referencial de las mismas personas; dejar de lado sus mismas creencias, representaciones y actitudes; apreciar como relevante cualquier punto de vista; ser críticos y humanistas; tener presente la mayoría de los lugares y seres humanos dignos de ser investigados y estudiados; y, por último, pensar a la investigación cualitativa –para lo que aquí corresponde, la observación participante– como un arte (Taylor y Bogdan, 2000).

Para cerrar este apartado metodológico, conviene expresar que ha sido relevante llevar a cabo tanto la observación flotante como la participante, puesto que, como politóloga y administradora pública en ciernes, la que aquí escribe ha podido poner en juego ciertos actuares que tienen vinculación sumamente importante en el contacto entre sujetos, o sea, no minusvalorar el matiz humano de la vida administrativa-ambiental y administrativa-agropecuaria.

A continuación, se lleva a cabo la descripción de la experiencia profesional, subrayando el trabajo ejecutado y los espacios en los cuales se han adquirido o desarrollado conocimientos y habilidades tanto en la JUDEA como en la JUDFA, organismos gubernamentales en los cuales se ha venido laborando del periodo que comprende entre 2019 y el año en curso: 2024.

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL

En la introducción de la presente Memoria se ha mencionado que Henri Fayol advirtió sobre la necesidad de que las organizaciones se dividan en áreas funcionales para procurar tener éxito en sus actividades. En este sentido es que se estima importante comenzar a describir la Dirección General de Planeación del Desarrollo en cuanto a su división interna, pues de ello derivan las jefaturas de unidad departamental –JUDEA y JUDFA– en las que quien esto escribe ha adquirido su experiencia profesional.

La Dirección General de Planeación del Desarrollo es una de las seis Direcciones Generales con que cuenta la Alcaldía Milpa Alta.<sup>9</sup> A esta Dirección General se le han asignado siete funciones (v. Alcaldía Milpa Alta, 2021: s. p.):

- a) diseñar, impulsar y promover el desarrollo rural, económico, turístico y ambiental en los doce pueblos<sup>10</sup> que integran la Alcaldía Milpa Alta a través de acciones que estén encaminadas a una mejor calidad de vida, así como la conservación y protección de los recursos naturales de la misma demarcación;
- b) promover acciones de promoción e inversión del sector público y privado, para el impulso del desarrollo rural, económico, turístico y ambiental de la Alcaldía Milpa Alta;

---

<sup>9</sup> Las otras cinco son la Dirección General de Gobierno y Asuntos Jurídicos, la Dirección General de Administración, la Dirección General de Obras, la Dirección General de Construcción de Ciudadanía y la Dirección General de Servicios Urbanos.

<sup>10</sup> Estos pueblos son San Agustín Ohtenco, San Antonio Tecómitl, San Bartolomé Xicomulco, San Francisco Tecoxpa, San Jerónimo Miacatlán, San Juan Tepenahuac, San Lorenzo Tlacoyucan, San Pablo Oztotepec, San Pedro Atocpan, San Salvador Cuauhtenco, Santa Ana Tlacotenco y Villa Milpa Alta.

- c) elaborar, promover, fomentar y ejecutar los proyectos que incentiven el empleo, de acuerdo a los programas, lineamientos y políticas que en materia de fomento, desarrollo e inversión económica y ambiental emitan las dependencias correspondientes;
- d) coadyuvar en la promoción y desarrollo de la microempresa y agroindustria, propiciando la participación de los diversos sectores en proyectos viables;
- e) presidir y coordinar los consejos y comités que promuevan la orientación de políticas de desarrollo para la comunidad;
- f) proteger, preservar y restaurar el suelo de conservación, garantizando la funcionalidad de los recursos naturales, áreas naturales protegidas y áreas de valor ambiental; y,
- g) diseñar e implementar acciones que promuevan la innovación científica y tecnológica en materia de preservación y mejoramiento del medio ambiente.

Para cumplir con las funciones que le han sido asignadas, la Dirección General de Planeación del Desarrollo cuenta, a su vez, con dos direcciones: la Dirección de Medio Ambiente y Sustentabilidad (DMAS), y la Dirección de Desarrollo Rural y Fomento Económico (DDRFE). A la DMAS se le han asignado cinco funciones: a) coordinar acciones de protección, vigilancia, preservación y restauración del equilibrio ecológico que garanticen la conservación, integridad y mejora de los recursos naturales y suelo de conservación de la Alcaldía Milpa Alta; b) coordinar acciones y/o programas de protección, conservación y restauración en el suelo de conservación de la misma Alcaldía; c) difundir los programas y estrategias relacionados con la preservación del equilibrio ecológico y la protección del



ambiente en coordinación con otras áreas involucradas; d) coordinar programas y acciones con la participación comunitaria orientados a la mitigación del impacto ambiental ocasionado por los delitos ambientales existentes en el suelo de conservación; y, e) vigilar el cumplimiento de las disposiciones en materia ambiental, aplicando las sanciones que correspondan, así como coordinar programas y proyectos relacionados con la adopción de tecnologías alternativas para la protección del medio ambiente (Alcaldía Milpa Alta, 2021: s. p.).

Por su parte, a la DDRFE se le han asignado cinco funciones: a) promover el desarrollo rural y económico sustentable de la demarcación mediante el fomento cooperativo, para satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la comunidad de la Alcaldía Milpa Alta; b) promover el fortalecimiento de los grupos económicos a través de la canalización de recursos y programas que apoyen sus actividades productivas; c) coordinar el desarrollo económico de la demarcación con el fin de generar mayores fuentes de empleo e ingresos; d) coordinar el desarrollo rural de la demarcación a fin de tener actualizadas las formas de producción y calidad en los productos de la comunidad de la Alcaldía Milpa Alta; y, e) fortalecer la autonomía del productor y de los diversos agentes de los sectores, fomentando la creación de capacidades que les permitan apropiarse del proceso productivo y definir su proceso económico y social (Alcaldía Milpa Alta, 2021).

Por lo que corresponde a la DMAS, esta cuenta con dos subdirecciones para el cumplimiento de sus funciones, siendo una de estas –que para el caso de esta Memoria es la que interesa– la Subdirección de Proyectos Ambientales (SPA).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> La otra es la Subdirección de Protección y Conservación de los Recursos Naturales.

Esta Subdirección tiene asignada cinco funciones: a) impulsar el manejo sustentable de los recursos naturales, fomentando el uso de ecotecnias y la cultura ambiental por medio de la participación comunitaria, en beneficio de los productores, ejidatarios, comuneros y población en general residentes en la Alcaldía Milpa Alta; b) impulsar proyectos para la conservación, protección, restauración y de manejo sustentable para mejorar los recursos naturales de la Alcaldía Milpa Alta; c) impulsar el manejo sustentable de los recursos naturales, fomentando el uso de ecotecnias y la cultura ambiental de la población en la Alcaldía Milpa Alta; d) supervisar la implementación de proyectos con el objetivo de conservar, proteger, restaurar y mejorar los recursos naturales de la Alcaldía Milpa Alta; y, e) elaborar reportes mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales referentes a las actividades del Programa de Mejoramiento Sustentable en Suelo de Conservación de Milpa Alta (Alcaldía Milpa Alta, 2021).

A su vez, la SPA cuenta con la JUDEA, cuyas funciones son: a) impulsar el fortalecimiento de la cultura ambiental orientada a reconocer los valores ambientales, para crear habilidades y actitudes tendientes a la comprensión de la relación que existe entre el hombre, su cultura y el medio ambiente, induciendo la participación comunitaria en la Alcaldía Milpa Alta; b) implementar campañas de cultura ambiental en torno a la conservación de los recursos naturales que propicien la participación para beneficio de la comunidad estudiantil y la población en general; c) operar el Plan de Trabajo de Educación Ambiental para su implementación en las escuelas públicas y privadas que se localizan en la Alcaldía Milpa Alta, y con la población en general; d) ejecutar la implementación de ecotecnias que atiendan problemáticas ambientales locales, para restaurar el

entorno ambiental y sus recursos naturales; e) promover campañas informativas sobre temas de relevancia ambiental para sensibilizar a la comunidad estudiantil en la Alcaldía Milpa Alta y población en general; y, f) elaborar reportes mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales referentes a las actividades del Plan de Trabajo de Educación Ambiental (Alcaldía Milpa Alta, 2021).

Cabe mencionar que dentro de la JUDEA existe el puesto de Líder Coordinador de Proyectos de Ecotecnias (LCPE), cuyas funciones son: a) identificar las principales problemáticas ambientales por factores antropogénicos, ocasionados por las actividades humanas, y fomentar la adopción de técnicas de aprovechamiento eficiente de los recursos naturales y materiales aplicables en la comunidad milpantense; b) coadyuvar en el Plan de Trabajo de Educación Ambiental de la Alcaldía Milpa Alta; c) apoyar en el desarrollo de ecotecnias en colaboración con los diferentes actores sociales involucrados en el manejo de los ecosistemas; d) fomentar la implementación de ecotecnias que atiendan problemáticas ambientales locales, con el objetivo de minimizar las prácticas que afecten el entorno ambiental y sus recursos naturales; y, e) elaborar reportes mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales referentes a las actividades del Plan de Trabajo de Educación Ambiental (Alcaldía Milpa Alta, 2021).

Regresando a la DDRFE, esta cuenta con cuatro subdirecciones, siendo una de estas –y que para el caso de esta Memoria es la que interesa– la Subdirección de Desarrollo Rural (SDR),<sup>12</sup> cuyas funciones son: a) promover el desarrollo rural integral con el propósito de fortalecer al sector agropecuario de la Alcaldía Milpa

---

<sup>12</sup> Las otras son la Subdirección de Desarrollo Económico, la Subdirección de Turismo y la Subdirección de Atención al Emprendedor.

Alta, para brindar condiciones de bienestar y seguridad alimentaria a la población campesina; b) fomentar el sector rural a través del fortalecimiento de los sectores agropecuarios de la demarcación; c) supervisar los Programas para apoyar a los productores de los diferentes sectores agropecuarios de la Alcaldía Milpa Alta; d) generar lazos de cooperación y líneas de comercialización de los productos agropecuarios para los productores de la demarcación; y, e) fomentar la inclusión de los jóvenes, mujeres, pequeños productores y organizaciones para lograr una participación activa y el fortalecimiento del sector agropecuario de la demarcación (Alcaldía Milpa Alta, 2021).

A su vez, la SDR cuenta con dos jefaturas de unidad departamental, siendo una de estas la JUDFA,<sup>13</sup> cuyas funciones son: a) fomentar las actividades de producción primaria para lograr un desarrollo rural sustentable y sostenible, a través del otorgamiento de apoyos económicos y en especie para beneficiar al sector agropecuario de la Alcaldía Milpa Alta; b) impulsar la actividad agropecuaria de traspatio en la Alcaldía Milpa Alta para conservar las tradiciones rurales y favorecer la economía de los hombres y mujeres de la comunidad; c) ejecutar las acciones para el abastecimiento de agua, para el desarrollo de los cultivos de los productores de huertos frutícolas de la región, y del mejoramiento para la fertilidad y estructura del suelo, contribuyendo en las zonas agrícolas con el fin de la sustitución de fertilizantes químicos, para un mayor beneficio del medio ambiente; d) promover los programas y acciones gubernamentales para el incremento y desarrollo de las actividades agropecuarias; y, e) elaborar reportes semanales,

---

<sup>13</sup> La otra es la Jefatura de Unidad Departamental de Agroindustria.

mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales referentes a las actividades que se desarrollan.

Con relación a la JUDEA, quien aquí escribe se desempeñó como auxiliar administrativo desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2019, teniendo como datos de identificación los siguientes:

- Número de plaza: 1650374.
- Número de empleado: 1095003.
- Denominación: Operativo Asignado-PR "A".
- Carácter del nombramiento: Provisional.
- Duración de la jornada laboral: 7 horas.

**Imagen 1. Taller de Composta impartido a estudiantes de educación básica**



**Fuente:** Dirección General de Planeación del Desarrollo (2020).

Dentro de la JUDEA la actividad principal que tuvo quien aquí escribe fue promover y brindar el Taller de Composta –una ecotecnia– a las y los estudiantes de educación básica y media superior de Milpa Alta, con el objetivo de que pudieran elaborar un proyecto de restauración y protección, para la conservación y manejo de los recursos naturales en la demarcación (v. Imagen 1).

Cabe mencionar que para la realización del Taller de Composta se atendió el proceso administrativo conforme a lo planteado por Fayol (1987a), es decir, dicha actividad fue administrada, prevista, organizada, mandada y controlada. A manera de ejemplo es que se presenta el siguiente fragmento de la planeación para impartir la citada ecotecnia, que forma parte de la matriz de marco lógico que quien aquí escribe elaboró en su momento:

1. Resumen	2. Indicadores	3. Evidencia	4. Supuestos
<p><b>Actividad</b></p> <p>Realizar taller de composta para aprovechar eficientemente los recursos naturales de forma sustentable haciendo uso de los materiales disponibles en la comunidad.</p>	<p>Se realizan un mínimo de tres talleres de composta semanalmente en escuelas de educación básica o media superior localizadas en la Alcaldía Milpa Alta durante los periodos escolares de 2019.</p>	<p>Informes del equipo de trabajo del Taller de Composta.</p>	<p>Los talleres se implementan en horarios y espacios adecuados para garantizar la participación de las y los estudiantes.</p>

Detallando un poco más lo relativo a la realización del Taller de Composta, en este se proporcionaba una guía para la elaboración de composta. Se mencionaba que, para empezar la elaboración de composta primero hay que reciclar los residuos de cocina como puede ser: cáscaras de huevo, manzana, piña y papaya, residuos de pan y tortilla, raíces de espinaca, acelgas, huesos de uva, sandía, huesos de pollo y pescado, etc.; así también los residuos de jardín como: hojas, ramas, pasto, hierba, etc. Cuando se tiene la suficiente cantidad de ambos residuos, entonces se realiza el siguiente procedimiento: se cava una cepa –un hoyo– en el jardín de aproximadamente medio metro de profundidad y lo mismo de ancho –si no se cuenta con un jardín, entonces se puede realizar esta acción en una bolsa de plástico negra–; cuando se tiene la cepa preparada, se coloca una base de aproximadamente 50 cm. de los residuos de jardín, enseguida se coloca encima una base de los residuos de cocina con la aproximación de 50 cm., se continúa la misma acción –como si fuera un pastel– hasta terminar de la misma forma en que se empezó la base; al terminar se rocía un poco agua; se agrega una capa de tierra; y, por último, una capa de cal para evitar que los roedores o los insectos dañen los residuos o bien se contaminen. Se dejan pasar unos 15 días para remover los residuos con el apoyo de una pala o un rastrillo a fin de oxigenar el contenido de la cepa y de esta manera evitar que se produzca una descomposición inadecuada. Terminando de hacer la remoción, se vuelve a rociar agua. Se cubre la cepa con una capa de tierra y otra de cal. Este procedimiento se tiene que repetir cada 15 días hasta cumplir de 4 a 6 meses para obtener la composta, que es utilizada para las plantas del jardín, árboles frutales o huertos donde se siembran espinacas, cilantro, jitomate, chiles, etc.

Para una mejor comprensión del procedimiento antes descrito quien esto escribe elaboró y se auxilió de un esquema realizado en papel pellón, mismo que se muestra en la imagen 2.

**Imagen 2. Esquema para la elaboración de composta**



Fuente: Elaboración propia.



Después de haber dado la explicación respecto de cómo hacer composta, se realizaba una práctica en la cual usualmente se empleaban semilleros –cubos de plástico diseñados para plantar semillas–, en los cuales se ponía composta y se sembraban semillas de cilantro para su riego, indicando a los estudiantes que tendrían que utilizar una jeringa de plástico con aproximadamente un centímetro de agua para regar su correspondiente semillero, además de tener que colocar el semillero en un espacio donde le llegaran los rayos del sol.

De esta forma, mediante el taller de composta se explicaba que se ayuda a no contaminar el medio ambiente, ya que los residuos se reciclan adecuadamente; además de no deforestar el bosque, quitándole la tierra de encino a los árboles y plantas silvestres propios de la demarcación Milpa Alta.

Con relación a la JUDFA, quien aquí escribe se ha venido desempeñando como auxiliar administrativo desde el 1 de enero de 2020 hasta el actual 2024, teniendo como datos de identificación los siguientes:

- Número de plaza: 1650374.
- Número de empleado: 1095003.
- Tipo de Nómina: 8.
- Universo: PR.
- Denominación: Operativo Asignado-PR “A”.
- Nivel Tabular: 1003.
- Carácter del nombramiento: Provisional.
- Duración de la jornada laboral: 6 horas.

Nótese que mi número de plaza, número de empleado y carácter de nombramiento siguieron siendo los mismos de mi traslado de la JUDEA a la JUDFA; mientras que hubo diferencias por lo que respecta a la duración de la jornada laboral –la cual disminuyó una hora– y al sueldo percibido –el cual aumentó–.

Dentro de la JUDFA la actividad principal que he tenido ha sido la supervisión de los programas que ejecuta el área, como son los cultivos de forraje, maíz, avena en el campo, es decir, ir presencialmente a los cultivos para verificar que el productor efectivamente haya ocupado el recurso económico para la compra de semilla y su posterior siembra en la parcela señalada que el productor presentó a la JUDFA mediante un croquis de localización y documento de posesión de propietario o constancia que es extendida por la JUDFA, presentando sus respectivos testigos para tener validez de ser dueño de dicho terreno. También he revisado la entrega de documentación solicitada dentro de dichos programas a los productores, entre estos documentos se encuentran: identificación oficial vigente – copia a color y original para cotejo–, copia de CURP actualizada preferentemente a color ampliada al 150%,<sup>14</sup> copia de domicilio reciente, todos de acuerdo a los requerimientos de las reglas de operación.

También he realizado registros en los doce pueblos de Milpa Alta concernientes al Programa de Especies Menores mediante el cual se entregan a las

---

<sup>14</sup> De acuerdo con Ignacio Mantilla Prada, la expresión “ampliada al 150%” hace referencia a que el tamaño de la copia del documento tiene que aumentarse en un 50% de los lados y no del área. También advierte que: “No puede ser un argumento de calidad, pues la copia en el tamaño original era más nítida y la foto y demás datos pueden verse con mayor claridad. La única razón, pensé, debe ser que algún funcionario no veía bien y necesitaba letras más grandes ‘al 150%’ y después se volvió norma. Bien podrían dotar a todos de lupas con 1.5 de aumento y evitarnos esto” (Mantilla Prada, 2019: página web).

beneficiarias, mujeres milpaltenses desempleadas, paquetes de aves de corral, consistentes en nueve *pollas ponedoras* y un gallo, o tres pavos –dos hembras y un macho–, o diez codornices –nueves hembras y un macho–.

Otra tarea que se me ha encomendado dentro de la JUDFA es llamar telefónicamente a las personas para darles información de los programas que ejecuta el área, siendo necesario en ocasiones atender una lista de hasta 100 personas al día.

Por otro lado, tener conocimiento de los programas de computación como es Windows, Excel, Power Point, entre otros, me ha facilitado en la JUDFA elaborar los documentos encomendados, v. gr., oficios, memorándums, circulares, bases de datos, etc.

Ahora bien, siguiendo la propuesta de Fayol (1987a), mi desempeño administrativo se ha realizado contribuyendo en la mayoría de las operaciones administrativas establecidas por este autor. Primeramente, cuando estaba en la JUDEA, el prever se relacionaba con la proyección del Plan de Trabajo de Educación Ambiental a través de elegir el nivel y grado educativo al cual se le proporcionaría información relativa con el cuidado del medio ambiente, teniendo que preparar material adecuado a la comprensión particular de los educandos – como ha podido apreciarse con el esquema para la elaboración de composta de la Imagen 2–; la organización se relacionaba con el impulso al fortalecimiento de la cultura ambiental orientada al reconocimiento de valores ambientales –v. gr. el cuidado del bosque y la no contaminación provocada por los desechos de cocina–, que era atendido mediante el trabajo en pareja, acudiendo al empleo de dibujos y estableciendo una ruta crítica en cuanto técnica que permitía identificar las tareas

necesarias para realizar proyectos concretos y proporcionar cierta flexibilidad en el cronograma de la matriz de marco lógico que se construía para cada específico proyecto de educación ambiental; la coordinación se relacionaba con la implementación de campañas de cultura ambiental acerca de la conservación de los recursos naturales, la implementación de ecotecnias que atendieran problemáticas ambientales locales como fue el caso del citado Taller de composta y la promoción de campañas informativas sobre temas de relevancia ambiental como la reforestación en el cerro del Teutli en 2019, todo esto comprendiendo a la implementación mayormente como una administración de sistemas, donde la implementación consistía, siguiendo a Elmore, en “definir un conjunto detallado de objetivos que refleje fielmente la intención fundamental de una política determinada; posteriormente, consiste en asignar a las unidades subordinadas responsabilidades y parámetros de desempeño que sean congruentes con esos objetivos” (p. 192).

En segundo lugar, la organización en mi desempeño profesional se daba dentro de la JUDEA cuando tenía que ordenar los diferentes elementos relacionados a la impartición de los talleres de composta acudiendo a la programación de fechas, escuelas, hora de duración, número de educandos a atender, entre otros. Asimismo, la organización se hace presente en la JUDFA cuando, por ejemplo, tengo que ordenar las fechas y horarios de visita a los diferentes poblados de la Alcaldía Milpa Alta para supervisar los parajes que son aprobados para el apoyo económico relativo a la adquisición de semillas de avena y forraje por parte de los agricultores.

En tercer lugar, la acción de mandar se manifiesta con el personal que dirijo – tres personas– para el acomodo y revisión de documentos que se solicitan a las y los beneficiarios de los diferentes programas de la JUDFA. Por ejemplo, para el Programa de Abono de Composta se solicita la entrega de documentación ordenada de la siguiente manera: 1) formato de registro; 2) documento de posesión del terreno o, en su defecto, constancia de posesión emitida por la JUDFA; 3) croquis de localización; 4) copia de identificación oficial –credencial de elector– de dos personas que colinden con el predio y que den testimonio de que efectivamente quien solicita el apoyo es dueño del predio en cuestión; 5) copia de identificación oficial –credencial de elector– del solicitante a tamaño 150%; 6) CURP vigente del solicitante; y, 7) copia de comprobante de domicilio con una antigüedad no mayor a tres meses y que coincida con el domicilio que se indica en la copia de la identificación oficial. La revisión de estos documentos, tanto en su ordenamiento como en su buen estado, corresponde al personal de apoyo que dirijo, mismo que ayuda a proporcionar un folio a cada expediente.

En cuarto lugar, la coordinación en que se ve inmerso mi puesto de trabajo se manifiesta mediante la comunicación que mantengo tanto con mi superior jerárquico inmediato, es decir, la JUD de Fomento Agropecuario, mediante comunicación directa y personal en reuniones determinadas por objetivos particulares a alcanzar; como con mi equipo de trabajo recurriendo igualmente a reuniones presenciales diarias.

En último lugar, el control se manifestaba, inicialmente, mediante la elaboración que llevaba a cabo de reportes mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales referentes a las actividades del Plan de Trabajo de Educación Ambiental

cuando estuve adscrita a la JUDEA. Actualmente la operación administrativa de control estando en la JUDFA la llevo a cabo vía la elaboración de reportes mensuales relativos a los trabajos realizados en el marco de los programas de Especies Menores y de Abono de Composta.

Conviene señalar que en lo anterior se concretiza lo que en el marco teórico de esta Memoria de Experiencia Profesional se ha denominado un *acto de gobierno*, realizado a través de las operaciones administrativas fayolistas, pues estas implican de suyo una deliberación y una reflexividad para la evaluación, ponderación, determinación de posibles efectos producidos por la decisión y a partir de ello un actuar específico (Colado, 2012).

Hasta aquí la descripción de la experiencia profesional de quien esto escribe. Corresponde el turno del análisis de la experiencia profesional relacionada con el señalamiento de ciertas problemáticas o asuntos laborales que han tenido que ser atendidos.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL

Para llevar a cabo el análisis de la experiencia laboral de quien esto escribe tanto en la Jefatura de Unidad Departamental de Educación Ambiental (JUDEA) como en la Jefatura de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario (JUDFA) se recurre a los principios generales de la administración establecidos por Fayol, y que han sido explicados en la sección del marco teórico de la Introducción de esta Memoria de Experiencia Profesional.

Comenzando con el *principio de la división del trabajo*, este se aprecia en la asignación precisa de funciones que el actual *Manual Administrativo Alcaldía Milpa Alta* con número de identificación MA-02/140121-OPA-MIL-13/010819 asigna a todas y cada una de las áreas que se vinculan con la experiencia profesional de quien aquí escribe tanto en la JUDEA como en la JUDFA, recordando que a la Dirección General de Planeación del Desarrollo se le asignan siete funciones, que tanto a la Dirección de Medio Ambiente y Sustentabilidad como a la Dirección de Desarrollo Rural y Fomento Económico se les asignan cinco funciones respectivamente, que tanto a la Subdirección de Proyectos Ambientales como a la Subdirección de Desarrollo Rural se les asignan cinco funciones respectivamente, que a la JUDEA se le asignan seis funciones y que a la JUDFA se le asignan cinco funciones.<sup>15</sup>

Asimismo, la división del trabajo se ha dado a nivel micro, toda vez que cuando se tuvo que impartir el Taller de composta en la JUDEA mi compañera de trabajo se dedicaba a las cuestiones manuales del taller, mientras que la autora de esta

---

<sup>15</sup> La descripción detallada de las funciones de cada una de las áreas mencionadas se ha presentado ya en el primer capítulo de este documento.

Memoria se dedicaba a la sustentación teórica del propio taller. También en la JUDFA la división del trabajo se hace presente desde el momento en que se asignan tareas específicas dependiendo del programa en cuestión; estas tareas específicas pasan, entre otras, por la revisión de documentos, la visita a predios para supervisión y la entrega del recurso económico para el cumplimiento de las reglas de operación del programa.

Pasando al segundo principio administrativo: *autoridad y responsabilidad*, este se manifestaba en la JUDEA cuando mi jefe inmediato me asignaba tareas relativas a mi puesto de trabajo como auxiliar administrativo, siendo una de estas tareas la preparación de temas sobre la composta, lo que implicaba de mi parte llevar a cabo una revisión de fuentes, la planificación del estudio, la elaboración del proyecto para la escuela en particular, la ejecución, el procesamiento y análisis de información, así como el análisis de resultados.

Por lo que atañe a la JUDFA, el principio de autoridad y responsabilidad se hace presente cada vez que mi superior jerárquico inmediato, la Jefa de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario, me asigna un trabajo o una tarea específica, v. gr. llevar el Programa de Composta para los agricultores que se dediquen al cultivo de maíz, hortalizas y árboles frutales, a fin de que la entrega del recurso en especie –medida en camiones de volteo con capacidad de 18 toneladas– sea entregada en tiempo y forma.

En lo que concierne al principio de la *disciplina* y por lo que corresponde a mi estancia en la JUDEA cabe decir que este punto fue una debilidad organizacional intermitente, pues el Líder Coordinador que tuve durante el periodo 2019-2020 era en ocasiones irrespetuoso del convenio establecido en el sentido de elegir al mejor



proyecto educativo para la enseñanza de la producción de composta, terminando por implementar talleres que no necesariamente cumplían cabalmente el objetivo de que los estudiantes aprendieran a hacer composta de la mejor manera debido a que recurría a un lenguaje técnico difícilmente entendible para quienes apenas estaban cursando su educación básica. Cuando esto sucedía y la queja del profesorado lo hacía evidente, ello implicaba para mi caso *doble trabajo*, pues había tenido que primero impartir lo planeado por el Líder Coordinador y después impartir el taller que previamente yo había planeado para resolver la situación de inconformidad y que los estudiantes pudieran aprender correctamente cómo elaborar composta; sin embargo, esto ya implicaba que la indisciplina expresada se tradujese en incumplir el objetivo del programa en tiempo y forma.

Continuando con el tema de la disciplina, pero ahora en la JUDFA, cuando quien aquí escribe fue asignada al área pude notar la ausencia de comportamientos adecuados para el cumplimiento de las funciones del área, por ejemplo, en alguna ocasión durante 2020 la Directora General de Planeación y Desarrollo Sustentable quiso atraerse más actividades de las que le correspondían –en un ejercicio claro de concentración de poder–, comenzando por aquellas que eran competencia del personal de la JUDFA. Esto originó desfases de tiempo en el ordenamiento de información del área afectando negativamente la realización de actividades en la JUDFA hasta que finalmente el trabajo se acumuló de manera excesiva. Para solucionar esto fue necesario que el personal de la JUDFA –entre quienes se encontraba la que esto escribe– tuviese que laborar largas jornadas de trabajo que comenzaban regularmente a las 9:00 horas y terminaban a las dos de la madrugada durante tres meses, al tiempo que se le intentaba crear conciencia a

la Directora General de Planeación y Desarrollo Sustentable sobre los riesgos de querer concentrar funciones, así como de no saber delegar tareas. Actualmente la responsable de esta debilidad organizacional ya no se encuentra a cargo debido al cambio de administración que se dio derivado del proceso electoral del 2021 en la Alcaldía Milpa Alta; y la vigente disciplina administrativa en la JUDFA ha mejorado durante el periodo 2022-2023 con base en una delegación y respeto de funciones y actividades administrativas, que comienzan porque el personal llega a tiempo y cumple puntualmente con su horario laboral, incluyendo a la que esto escribe.

Prosiguiendo, el principio fayolista de la *unidad de mando* se presentaba de forma débil cuando yo estuve en la JUDEA, pues no se atendía de la mejor forma que “*Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe*” (Fayol, 1987b:27), pues, para mi caso yo llegué a recibir órdenes de dos jefes diferentes, pero que tenían capacidad de mando sobre mí; por una parte, el Jefe de Unidad Departamental de Educación Ambiental y, por la otra parte, el Líder Coordinador, siendo que en ocasiones sus indicaciones se contraponían. Cabe decir que esta situación no fue precisamente resuelta para mi caso, sino que fue eludida a partir de solicitar mi cambio de área.

Luego, para el caso de la JUDFA, actualmente el principio de la unidad de mando sí se cumple dado que la única persona de quien recibo órdenes es de la titular del área, quien para hacer saber dichas órdenes recurre a reuniones generales tanto del personal del turno matutino como del vespertino –siendo este último mi turno de adscripción–, con lo cual procura evitar la distorsión de las órdenes que da, evitando así que se presente el fenómeno del *teléfono descompuesto organizacional* en el cual cada quien interpreta lo que le es

asignado, pero que como advierte Pérez Campos (2023: página web): “En la vida real, deja de ser gracioso. Sin duda te ha sucedido: tratas de expresar algo importante y acabas descubriendo que entre lo que quisiste decir, lo que dijiste, lo que la otra persona escuchó y lo que finalmente retuvo de tu mensaje, el contenido se distorsionó al grado de perder su esencia”.

Respecto del quinto principio fayolista de la *unidad de dirección*, este se atendía débilmente cuando estaba en la JUDEA, pues en muchas ocasiones no se seguía aquello de “*un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin*” (Fayol, 1987:29). Por ejemplo, en una ocasión el tema sobre cómo realizar un huerto en áreas pequeñas, que ya se había adelantado en su planificación, fue suprimido por el Líder Coordinador, pese a que este ya contaba con el visto bueno del titular de la JUDEA. De este modo, debido a que no había claramente en los hechos un solo jefe ni un programa de operaciones, un taller que pudo haber beneficiado a la comunidad milpaltense, sobre todo estudiantil, nunca se llevó a cabo.

Respecto a la JUDFA, actualmente sí se cumple con el principio fayolista de la unidad de dirección, pues mediante las reuniones generales que ya fueron mencionadas que realiza la titular del área se atienden cuestiones de planeación y dirección de corto, mediano y largo plazo. Para el caso de quien esto escribe, por ejemplo, recientemente –en los meses de abril y mayo de 2023– la titular de la JUDFA me destinó hacer la revisión de folios del año 2019 del Programa de Paquetes de Aves de Corral en Especies Menores, a fin de que esa revisión pueda ser enviada a la Contraloría de Jurídico y Gobierno de la Alcaldía Milpa Alta y se evidencie el adecuado trabajo que viene realizando la JUDFA.

Con relación al sexto principio fayolista de la *subordinación del interés particular al interés general*, este se ha manifestado por parte del personal administrativo tanto, en su momento, de la JUDEA, como ahora de la JUDFA, cuando yo he estado, pues colectivamente he estado de acuerdo con mis compañeros de trabajo en, ocasionalmente, quedarnos más tiempo laboral a fin de atender a la población milpaltense beneficiaria de los programas sociales de la Alcaldía. Esto ha sido compartido por mis superiores jerárquicos inmediatos tanto de la JUDEA como de la JUDFA, siendo muestra de, como señaló Fayol (1987b), “buen ejemplo de los jefes” (p. 30).

En lo que atañe al séptimo principio fayolista sobre la *remuneración del personal*, aquí conviene destacar el modo de retribución que concierne a mi situación; este modo en específico refiere tanto en el período de mi estancia en la JUDEA como en mi estancia actual en la JUDFA al *pago por jornal*. “En este sistema el obrero vende al patrón, de acuerdo con un precio previamente fijado, un día de trabajo en condiciones determinadas” (Fayol, 1987b:31). Para mi caso, las condiciones determinadas son las correspondientes a la denominación de operativo Asignado-PR “A”, misma que se ha explicado ya en el primer capítulo de esta Memoria de Experiencia Profesional.

Concerniente al octavo principio fayolista de la *descentralización*, para el caso de la JUDEA lo que se daba era un alto grado de *centralización*, que me conducía al papel de simple agente de ejecución, es decir, impartir los talleres de la elaboración de composta en las primarias, secundarias e instituciones de educación media superior que me fueran asignadas. Por otra parte, en la JUDFA se lleva un mayor grado de descentralización, en el sentido de que mi superior

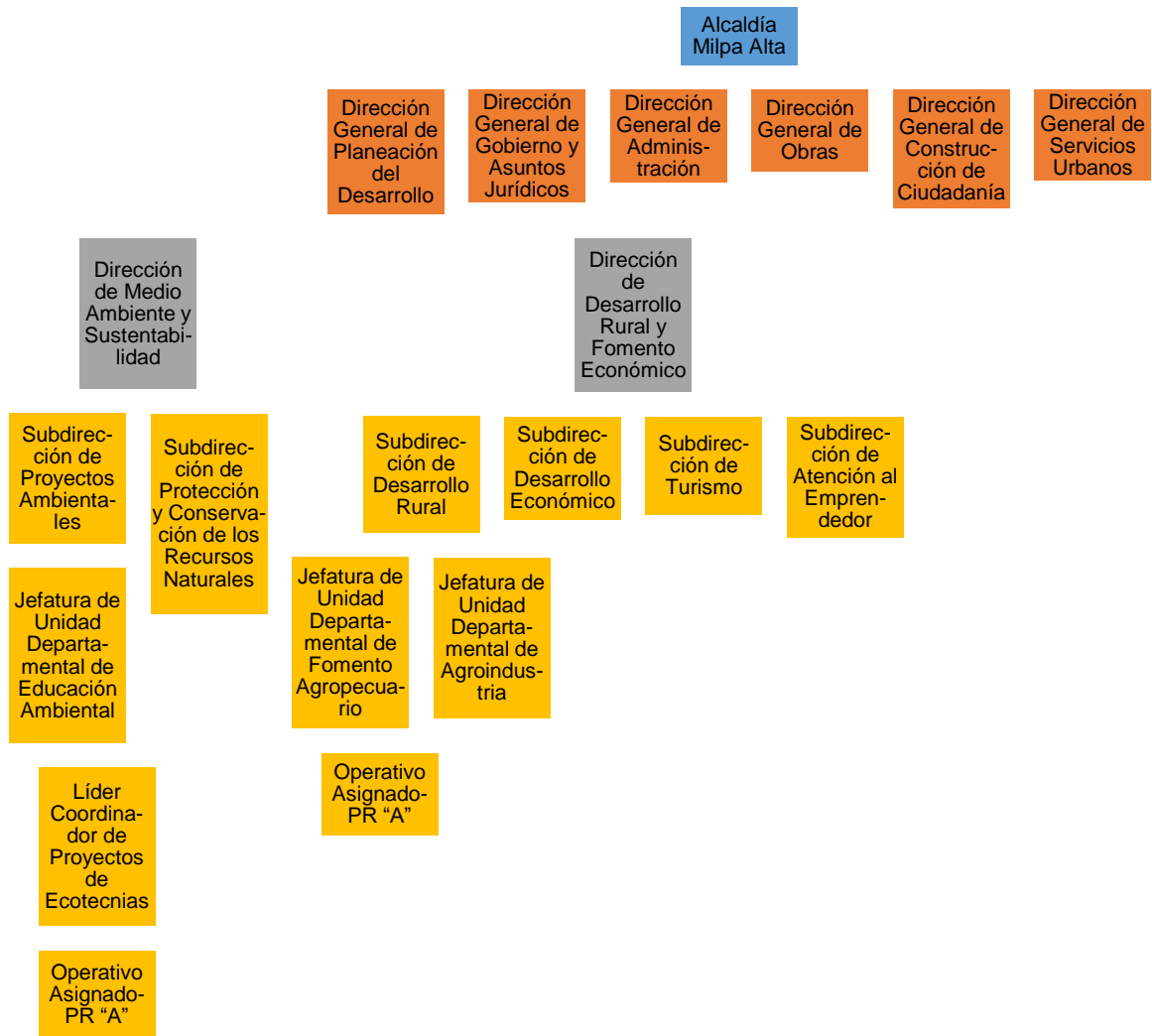
jerárquico inmediato, sin perder el privilegio de ordenar las directivas generales del cargo que le corresponde, se encuentra abierto al diálogo para recurrir al criterio o a los consejos de quienes trabajamos con él. Por ejemplo, en ocasiones le he hecho sugerencias para mejorar la redacción de los oficios que son emitidos por parte del área y tales sugerencias han terminado por ser incorporadas en los documentos expedidos por el área, como es el caso de no partir de presuponer que las demás áreas tienen claro en todo momento cuáles son las funciones y atribuciones de la JUDFA; y, en consecuencia, precisar la función y atribución que se hace manifiesta cuando se le solicita determinada cuestión a alguna otra área.

En lo que respecta al noveno principio fayolista de la *jerarquía*, esta se aprecia tanto en la JUDEA como en la JUDFA al momento de observar el organigrama de la Alcaldía Milpa Alta, mismo del cual a continuación se muestra un detalle que permite identificar el lugar que ocupa quien aquí escribe y las jefaturas a las que ha tenido adscripción o todavía se mantiene en alguna (v. Imagen 3).

Cabe decir que en la JUDEA se daba la *vía jerárquica*, es decir, “el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas” (Fayol, 1987b:38); mientras que en la JUDFA predomina, sin desconocer la jerarquía, el *camino directo* que permite a dos agentes:

(...) tratar en una sola entrevista, en algunas horas, una cuestión que siguiendo la vía jerárquica exigirá veinte veces la transmisión del mismo asunto a los distintos agentes que forman la escala jerárquica, distraerá mucha gente, ocasionará un enorme e inútil movimiento de expedientes o papeles, hará perder semanas o meses para llegar a una solución generalmente menos buena que la que se hubiera obtenido poniendo directamente en contacto a F y P (Fayol, 1987b:39).

**Imagen 3. Organigrama de la Alcaldía Milpa Alta (detalle)**



**Fuente:** Elaboración propia con base en Alcaldía Milpa Alta (2021).

Pasando al décimo principio administrativo: *orden*, que Fayol dividió en *material* y *social*; primero, el orden material se manifestaba de forma aparente en la JUDEA, pues no se cumplía cabalmente la sentencia de “*un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*” (Fayol, 1987b:40), debido a que compañeros del turno matutino movían o tomaban materiales de oficina que correspondían al turno vespertino –el turno en el que estaba- sin dar aviso de tal acción.

Por otra parte, el orden social, que atiende a la expresión: *“un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”* (Fayol, 1987b:40), sí se establecía en la JUDEA, toda vez que era un equipo de trabajo con pocos integrantes: el Jefe de Unidad Departamental, el Líder Coordinador, dos administrativas dedicadas sobre todo a atender temas de Educación Ambiental y dos administrativas –entre las que se contaba quien esto escribe– dedicadas sobre todo a atender cuestiones relacionadas con el Programa de Composta.

Por lo que atañe a la JUDFA, el orden material se ha venido cumpliendo a tal grado que quien aquí escribe –igual que sus demás compañeros– cuenta con un espacio de trabajo propio, predominando para el caso de la autora lo que Fayol (1987b) denominó “un desorden aparente [correspondiente] a un orden real” (p. 41),<sup>16</sup> pues en este se puede observar material de oficina distribuido según la voluntad de quien esto escribe, pero en el cual me es posible encontrar eficazmente los documentos que se me solicite; también se procura cumplir con el corolario del orden, es decir, mi espacio se encuentra limpio (v. Imagen 4).

Asimismo, el orden social sí se establece en la JUDFA, pues aquí se haya reservado un lugar a cada trabajador administrativo y cada trabajador administrativo –como es el caso de la que aquí escribe– está regularmente en el lugar que le ha sido asignado. También este orden social recupera la importancia de mi nombramiento, mismo que –como se mencionó en la Introducción de esta Memoria– se dio al considerar tanto mi perfil profesional –sobre todo lo concerniente a la administración– y experiencia laboral, pues antes he fungido

---

<sup>16</sup> Los corchetes son míos.

como asistente personal en la Secretaría Particular de la Delegación Milpa Alta bajo régimen de honorarios; de este modo, recuperando palabras fayolistas, en mi caso se da que “el lugar convenga al agente y el agente convenga al puesto. *The right man in the right place*” (Fayol, 1987b:40).

**Imagen 4. Espacio de trabajo con un desorden aparente, pero un orden real**



**Fuente:** Archivo personal. Fotografía tomada el 23 de junio de 2023.



En lo que concierne al principio de *equidad* y por lo que corresponde a mi estancia en la JUDEA es importante señalar que este punto fue otra debilidad organizacional intermitente, pues el Líder Coordinador tendía hacia el favoritismo, sobre todo en cuanto al trato preferencial que otorgaba al personal administrativo del turno vespertino en cuanto a la justificación de atrasos y ausencias; mientras que el Jefe de Unidad Departamental tendía a obviar los problemas de equipo que llegaban a ocurrir en el área entre los dos turnos o los remitía al Líder Coordinador para su *aparente* solución.

Continuando con el principio de equidad, pero ahora en la JUDFA, cuando quien aquí escribe fue asignada a dicha área se dio cuenta que aquí la equidad sí se ha procurado atender, pues la Jefa de Unidad Departamental mayormente trata de realizar los convenios establecidos al interior del equipo de trabajo como es la preponderancia por respetar el trabajo colegiado, e individual que del primero deriva, así como mostrar buena voluntad hacia las personas sobre las que tiene autoridad, siendo quien esto escribe una de esas personas. Todo esto se expresa sin olvidar que, como advirtió Fayol (1987b): “La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad” (p. 42).

Prosiguiendo, el principio fayolista de la *estabilidad del personal* se presentó en mi caso como inestabilidad cuando estuve en la JUDEA toda vez que mi tiempo de permanencia fue tan solo de un año, ocasionando hasta cierto punto lo que bien advirtió Fayol (1987b) en su momento: “Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable” (p. 43).

Luego, para el caso de la JUDFA, actualmente en mi caso el principio de la estabilidad del personal sí se ha cumplido, permitiéndome rendir un trabajo apreciable, siendo ejemplo de ello que, cuando hay una limitante de herramientas comunicativas del área hacia los pueblos de Milpa Alta, entonces se me asigna el ser vínculo de interacción con estos, recordando mi sentido de pertenencia comunitaria, pues –como antes precisé– siempre he residido en Milpa Alta y conozco no solo de forma teórica, sino por experiencia, buena parte de las necesidades de las y los milpantenses (v. Imagen 5).

**Imagen 5. Registro relativo a un programa para el cultivo de maíz criollo**



**Fuente:** Archivo personal. Fotografía tomada el 4 de octubre de 2022.

Respecto del decimotercer principio fayolista de *iniciativa*, esta –como reza el dicho popular– *brillaba por su ausencia* cuando estaba en la JUDEA, pues en muchas ocasiones no se daba aquello que Fayol recomendó para la posibilidad de concebir y ejecutar en un área, es decir: “mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina” (Fayol, 1987b:43-44). El Jefe de Unidad Departamental no tenía la suficiente altura moral para hacer ciertos sacrificios de amor propio, dando a sus subordinados –contando a quien esto escribe– satisfacciones de tal naturaleza. En contraste, la JUDFA ha sido para quien aquí escribe un espacio de iniciativa, viendo acrecentada mi actividad a partir de esta, pues hay la posibilidad de proponer en las reuniones generales del área y de ejecutar creativamente el trabajo de campo, haciendo supervisiones en parcelas con la finalidad de que los apoyos económicos y en especie otorgados por la Alcaldía Milpa Alta sean adecuadamente aprovechados por parte de los agricultores (v. Imagen 6).

**Imagen 6. Recorrido de supervisión en San Salvador Cuauhtenco**



**Fuente:** Archivo personal. Fotografía tomada el 22 de septiembre de 2022.

En lo que refiere al decimocuarto y último principio fayolista, es decir, la *unión del personal*, esta fue mínima durante mi estancia en la JUDEA y se dio sobre todo con mi compañera del Taller de Composta, con quien mantuve una comunicación verbal, siempre que fue posible, ganando con ello rapidez y claridad sobre las cuestiones a atender. También en mi estancia en la JUDFA se ha dado la unión del personal, siendo incluso armónica y de familiaridad (v. Imagen 7), y posibilitando que el papel de la asociación sirva al cumplimiento de las funciones del área.

**Imagen 7. Equipo de trabajo de la JUDFA**



**Fuente:** Archivo personal. Foto tomada el 16 de noviembre de 2022.

Lo expresado hasta el momento sobre los principios fayolistas y su aplicación o inaplicación tanto durante mi estancia en la JUDEA como durante mi estancia en la JUDFA en cuanto operativo asignado PR "A" se sintetiza en el siguiente cuadro:

<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS / PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>JUDEA</b>	<b>JUDFA</b>
<b>División del trabajo</b>	Sí aplicó.	Sí aplica.
<b>Autoridad y responsabilidad</b>	Sí aplicó.	Sí aplica.
<b>Disciplina</b>	Aplicó intermitentemente.	Sí aplica, aunque fue débil en inicio.
<b>Unidad de mando</b>	Aplicó débilmente.	Sí aplica.
<b>Unidad de dirección</b>	Aplicó débilmente.	Sí aplica.
<b>Subordinación del interés particular al interés general</b>	Sí aplicó.	Sí aplica.
<b>Remuneración del personal</b>	Sí aplicó, pago por jornal.	Sí aplica, pago por jornal.
<b>Descentralización</b>	No aplicó.	Sí aplica.
<b>Jerarquía</b>	Sí aplicó, vía jerárquica.	Sí aplica, camino directo.
<b>Orden</b>	Aplicó un orden social, pero no un material.	Aplica un orden material y social.
<b>Equidad</b>	No aplicó.	Sí aplica.
<b>Estabilidad del personal</b>	No aplicó.	Sí aplica.
<b>Iniciativa</b>	No aplicó.	Sí aplica.
<b>Unión del personal</b>	Sí aplicó.	Sí aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, una vez que quien aquí escribe ha llevado a cabo el análisis de su experiencia laboral tanto en la Jefatura de Unidad Departamental de Educación Ambiental como en la Jefatura de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario, recurriendo para esto a los principios generales de la administración establecidos por Fayol (1987b) y al señalamiento sistemático de ámbitos en los que se ha adquirido o desarrollado conocimientos y habilidades propias de quien egresa de la LCPyAU-UACM, toca el turno a la presentación de algunos resultados producto del trabajo investigado, en concordancia con el ejercicio de la práctica profesional.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este apartado se presentan algunos de los resultados que a consideración de quien aquí escribe reflejan el producto del trabajo investigado, es decir, la búsqueda de nuevas rutas para conseguir un desempeño eficaz y eficiente de la autora en cuanto personal administrativo tanto de la Jefatura de Unidad Departamental de Educación Ambiental (JUDEA) como de la Jefatura de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario (JUDFA), que tiene como base el objetivo general de la presente Memoria de Experiencia Profesional: desarrollar una reflexión desde el campo de la administración pública, basada en los aportes de Henri Fayol, sobre el trabajo de auxiliar administrativo realizado tanto en la JUDEA como en la JUDFA durante el periodo 2019-2023. Conviene recordar que el método adoptado en concordancia con el ejercicio de la práctica profesional de la autora ha sido de índole cualitativo, acudiendo a la investigación documental, y a las observaciones flotante y participativa.

Ahora bien, una vez que se atendieron las problemáticas o los asuntos que generaban deficiencias en los procesos administrativo-ambientales –para el caso de la JUDEA– y administrativo-agrícolas –para el caso de la JUDFA– debido al alejamiento de los principios fayolistas, ello permitió mejorar la organización tanto de la JUDEA como de la JUDFA partiendo de una mirada organizacional que – como ya fue expresado en la Introducción de esta Memoria– comprende a la administración como un acto político y, por consiguiente, un acto de poder (Ibarra Colado, 2012). En este sentido es que a continuación se realiza una descripción general de acciones administrativas que se han llevado a cabo para contribuir a la

mejora tanto de –en su momento– la JUDEA como de –actualmente– la JUDFA en lo que concierne al cumplimiento de sus funciones.

Para comenzar, a partir de la función de prever que se relacionó, para el caso de la JUDEA, con la proyección del Plan de Trabajo de Educación Ambiental a través de elegir el nivel y grado educativo al cual se le proporcionaría información relativa con el cuidado del medio ambiente, la acción administrativa principal consistió en la impartición de mínimo tres talleres de composta a la semana en escuelas de educación básica o media superior localizadas en la Alcaldía Milpa Alta durante el 2019, teniendo como resultado principal que, en promedio, 90 estudiantes por taller aprendieron el método para elaborar composta.

En segundo lugar, a partir de la función de organización, que en el caso de la JUDEA se relacionaba con el impulso al fortalecimiento de la cultura ambiental orientada al reconocimiento de valores ambientales, la acción administrativa principal consistió en la realización de pláticas –dentro de los mismos talleres de composta– para la concientización del impacto que provoca la deforestación y cómo esto, particularmente, podría afectar negativamente al suelo de los bosques de Milpa Alta, teniendo como resultado principal que, en promedio, 90 estudiantes por plática adquirieran cierto grado de concientización sobre el cuidado del bosque y la no contaminación provocada por los desechos de cocina.

En tercer lugar, a partir de la función de coordinación, que en el caso de la JUDEA se relacionaba con la implementación de campañas de cultura ambiental acerca de la conservación de los recursos naturales, la acción administrativa principal consistió en armonizar los esfuerzos con las autoridades de las áreas correspondientes de la JUDEA para realizar plantación de árboles de encino y



ocote en el cerro del Teutli, teniendo como resultado que en mayo de 2019 se llevará a cabo una jornada de plantación de aproximadamente 500 árboles en el cerro del Teutli.

En cuarto lugar, a partir de la función de organización, que en el caso de la JUDEA se relacionaba con ordenar los diferentes elementos relacionados a la impartición de los talleres de composta, la acción administrativa principal consistió en la elaboración de instrumentos de planeación como la matriz de marco lógico<sup>17</sup> y el cronograma de actividades que dio como resultado contar con la programación de fechas, escuelas, hora de duración, número de educandos a atender, entre otros elementos relativos a los multicitados talleres de composta.

En quinto lugar, a partir nuevamente de la función de organización, pero ahora con relación a la JUDFA relativo a ordenar las fechas y horarios de visita a los diferentes poblados de la Alcaldía Milpa Alta para supervisar los parajes que son aprobados para el apoyo económico relativo a la adquisición de semillas de avena y forraje por parte de los agricultores, la acción administrativa principal ha consistido en la elaboración de bases de datos que incluyen las columnas/datos siguientes:

- Número. – es el número consecutivo asignado a la persona beneficiaria en el padrón;
- Apellido paterno. – es el apellido paterno de la persona beneficiaria;
- Apellido materno. – es el apellido materno de la persona beneficiaria;

---

<sup>17</sup> Cabe recordar que la matriz de marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, es decir, el diseño e identificación: ¿cuál es el problema?, la definición: ¿qué se debe hacer?, la valoración: ¿cómo se debe hacer?, la ejecución y la supervisión: ¿se está haciendo correctamente?, y la evaluación: ¿se ha logrado lo planteado? (Robles Ríos, 2019).

- Nombre. – es el nombre o los nombres de la persona beneficiaria;
- Comprobante de domicilio. – es el registro del domicilio de la persona beneficiaria conforme al comprobante de domicilio presentado;
- CURP. – es el registro de la Clave Única de Registro de Población de la persona beneficiaria;
- Fecha de nacimiento. – es el registro de la fecha de nacimiento de la persona beneficiaria, consiste del día, mes y año;
- Sexo. – es el sexo de la persona beneficiaria registrado como hombre o mujer;
- Edad. – es la edad de la persona beneficiaria registrada en años;
- Ciudad. – es el registro de la entidad federativa de nacimiento de la persona beneficiaria;
- Dirección. – es la dirección de la persona beneficiaria, consiste del nombre de la calle y del número exterior y, en su caso, interior;
- Poblado. – es el registro de alguno de los doce pueblos de Milpa Alta<sup>18</sup> en el que la persona beneficiaria habita;
- CP. – es el registro del código postal del área en la que la persona beneficiaria habita;
- Alcaldía. – es el registro de la alcaldía en la cual habita la persona beneficiaria habita, es decir, la Alcaldía Milpa Alta; y,
- Sección electoral. – es el registro de la sección electoral de la persona beneficiaria.

---

<sup>18</sup> V. nota a pie de página 11.

En sexto lugar, a partir de la función de mandar, que en el caso de la JUDFA se relaciona con las tres personas que dirijo para el acomodo y revisión de documentos que se solicitan a las personas beneficiarias de diferentes programas sociales, el resultado administrativo principal ha sido tanto la elaboración de una ficha técnica de evaluación documental para la mejor elaboración del folio que le corresponda a la persona beneficiaria. Los elementos principales de esta ficha son los siguientes:

- Serie documental. – es el registro para identificar que los documentos revisados corresponden a un programa social;
- Área de Identificación o Unidad Administrativa. – es el registro del área de identificación o unidad administrativa responsable, es decir, la Dirección General de Planeación del Desarrollo;
- Nombre del Área. – es el registro del área administrativa responsable, es decir, la Jefatura de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario;
- Tipología documental. – es la descripción de la clase de documentos que contiene el expediente individual;
- Condiciones de acceso a la información del expediente. – se señala si la información del expediente es pública, reservada –solo la persona que recibe puede tener acceso a esta información por un período determinado de tiempo– o confidencial –se requiere autorización de la persona beneficiaria para revisar esta información–, también implica marcar con una “X” el tipo de información que contienen los expedientes, pudiendo marcar un tipo de información, dos o tres;

- Valor documental del expediente. – es el criterio o justificación administrativa por la cual debe conservarse la documentación;
- Legal. – Disposición legal, artículo, fracción o párrafo donde se señala el plazo de conservación o vigencia documental;
- Vigencia documental del expediente. – plazo de reserva (cuando aplica);
- Valor histórico del expediente. – se indica si el expediente tiene o no valor documental.
- Nombre del área responsable donde se localiza el expediente;
- Nombre del área, dirección adjunta, dirección de área, subdirección, departamento o equivalente;
- Responsable de la unidad generadora de la serie documental. – anota su nombre completo y firma de recibido en el expediente; y,
- Responsable de archivo de trámite de la unidad administrativa o del área generadora. – anota su nombre completo y firma de recibido en el expediente.

En séptimo lugar, a partir de la función de coordinación –relativa a la comunicación que mantengo con mi superior jerárquico inmediato–, se encuentra como acción administrativa principal los diferentes oficios que hasta el momento he realizado, tanto a nombre mío como a nombre de la actual titular de la JUDFA, siendo ejemplo de ello el oficio NÚMERO JUDFA/035/2023 con fecha del 21 de marzo de 2023 y cuyo asunto concernía al envío de evidencia fotográfica relativa a la prevención de riesgos de trabajo; en específico, el oficio fue dirigido al Director General de Administración y señalaba lo siguiente:

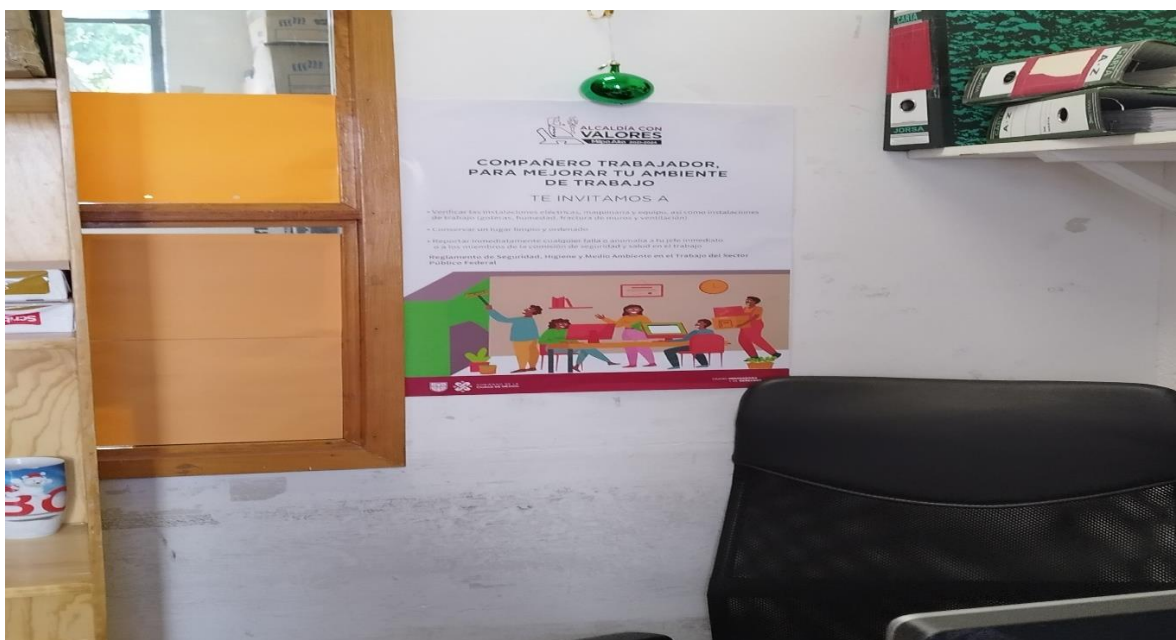
En atención a su **CIRCULAR No. AMA/DGA/04/2023**, y para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 7 fracciones VI y XII y con la finalidad de integrar el Informe Semestral de Prevención de Riesgos de Trabajo correspondiente al primer semestre de 2023. Y con el propósito de promover la participación de los trabajadores para adoptar medidas preventivas de salud e higiene en los centros de trabajo y evitar accidentes.

Derivado de lo anterior, se distribuyó y colocó el cartel **“Compañero Trabajador, para Mejorar tu Ambiente de Trabajo te Invitamos a ...”** y Tríptico **“Conoce Las Medidas De Seguridad En El Centro De Trabajo”**), dicho material se ubicó en lugares estratégicos de las oficinas de esta Jefatura de Fomento Agropecuario, tal como se muestra en la evidencia fotográfica anexada (impresa y digital).

Sin más por el momento, reciba un saludo cordial.

Cabe agregar que la evidencia fotográfica anexada del oficio antes citado fue la siguiente:

#### **Imagen 8. Evidencia fotográfica 1 del oficio NÚMERO JUDFA/035/2023**



**Fuente:** Oficio NÚMERO JUDFA/035/2023

**Imagen 9. Evidencia fotográfica 2 del oficio NÚMERO JUDFA/035/2023**



**Fuente:** Oficio NÚMERO JUDFA/035/2023

**Imagen 10. Evidencia fotográfica 3 del oficio NÚMERO JUDFA/035/2023**



**Fuente:** Oficio NÚMERO JUDFA/035/2023

**Imagen 11. Evidencia fotográfica 4 del oficio NÚMERO JUDFA/035/2023**



**Fuente:** Oficio NÚMERO JUDFA/035/2023

**Imagen 12. Evidencia fotográfica 5 del oficio NÚMERO JUDFA/035/2023**



**Fuente:** Oficio NÚMERO JUDFA/035/2023

Por último, a partir de la función de coordinación, los resultados principales fueron, en un primer momento dentro de la JUDEA, los propios reportes mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales referentes a las actividades del Plan de Trabajo de Educación Ambiental cuando estuve adscrita a dicha Jefatura; en un segundo momento, los resultados principales estando en la JUDFA han sido los reportes mensuales relativos a los trabajos realizados en el marco de los programas de Especies Menores y de Abono de Composta.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo de esta Memoria de Experiencia Profesional ha sido desarrollar una reflexión desde el campo de la administración pública, basada en los aportes de Henri Fayol, sobre el trabajo de auxiliar administrativo realizado tanto en la Jefatura de Unidad Departamental de Educación Ambiental (JUDEA) como en la Jefatura de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario (JUDFA) –ambas adscritas a la Alcaldía Milpa Alta (v. Imagen 3 de este documento)– durante el periodo 2019-2023.

El desempeño tenido hasta ahora tanto en la JUDEA como en la JUDFA ha favorecido la consolidación de mis conocimientos, aprendizajes y habilidades como auxiliar administrativo, resaltando el reconocer la importancia de los problemas administrativos, a la luz de los proyectos políticos que estos representan; así como la utilización correcta de instrumentos administrativos, v. gr. la matriz de marco lógico, para el desempeño de la gestión pública, y ser capaz de crear otros, v. gr. la elaboración de bases de datos y una ficha técnica de evaluación documental –siendo estas dos capacidades distintivas del perfil de egreso de la LCPyAU-UACM–.

Como profesionales en Ciencia Política y Administración Urbana tenemos que considerar la importancia de elaborar políticas públicas materializadas en acciones concretas, como ha sido el caso de los programas sociales llevados a cabo por la JUDEA y la JUDFA de la Alcaldía Milpa Alta, v. gr. el Taller de Composta a estudiantes de educación básica y media superior de Milpa Alta, con el objetivo de que pudieran elaborar un proyecto de restauración y protección, para la conservación y manejo de los recursos naturales en la demarcación; y los



programas de Especies Menores y de Abono de Composta, cuyo propósito es contribuir al fortalecimiento de la producción local de la Alcaldía Milpa Alta.

Al momento de ingresar en el campo laboral, quien se haya formado en la LCPyAU-UACM debe tener conciencia de que administrar es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Fayol, 1987a:10); del mismo modo, debe tener presente que la administración no es solamente un problema técnico, sino que la misma es en lo básico un acto político y, por ende, un acto de poder, por lo que lo administrativo para nada tiene que tratarse como un apéndice incómodo, ni mucho menos como una esfera autónoma, “sino como dimensión significativa de lo político, dentro de lo político” (UACM, 2006:2).

Quien se forma profesionalmente como politólogo o politóloga y estudioso o estudiosa de la administración pública –como ha sido mi caso–, se ve inmerso en un campo difícil de comprender, sobre todo por la inicial impericia terminológica en el desempeño laboral y que difiere en ocasiones de lo aprendido durante la licenciatura, más cuando te señalan que la ciencia política y la administración urbana, aunque lo parezcan, “en general no se consideran que sean dos licenciaturas distintas, sino que más bien es una licenciatura donde aborda desde la demanda social, su organización en instituciones, los organismos públicos que ejecutan estas instituciones, y todo lo que tiene que ver con la definición de políticas públicas en diferentes espacios” (Citlali Villafranco *cit. en* Coordinación de Comunicación e Informática, 2010: vídeo).

Sin embargo, lo antes señalado puede ser atendido si se entiende y considera la *conciencia teórica de la administración* (Ibarra Colado, 2012); esto es, el conjunto de conocimientos que dan cuenta de lo que hace el elemento dirigente y

cómo se constituyen estructuras, a partir de principios como los establecidos por Henri Fayol (1987b). En esta tesitura, una posible mejora al Plan de Estudios de la LCPyAU-UACM vendría a ser establecer con carácter de *indispensable* –y no solo optativa (v. UACM, 2006)– la asignatura *Teoría de la organización en el contexto global*, al ser una de las materias que mayor contenido teórico-administrativo proporciona. Ello sería una intervención relevante para atender el reclamo que hace tiempo expresó el teórico de las organizaciones Eduardo Ibarra Colado (2012: conferencia) cuando dijo que lo que se ha hecho en los Estados Unidos Mexicanos es formar “administradores sin teoría administrativa o, para decirlo correctamente, sin teoría de la organización. (...) Lo que hacemos en las licenciaturas es preparar a los administradores para que diseñen estructuras, sin entender qué están haciendo”.<sup>19</sup>

Prosiguiendo, el desarrollo de esta Memoria de Experiencia Profesional ha consistido en una exposición de quien ya ha laborado –y continúa haciéndolo– en la administración pública, concretamente, como auxiliar administrativo, en un primer momento, desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2019, dentro de la Jefatura de Unidad Departamental de Educación Ambiental (JUDEA), y, posteriormente, desde el 1 de enero de 2020 a la fecha (2023), dentro de la Jefatura de Unidad Departamental de Fomento Agropecuario (JUDFA), ambas de la Alcaldía Milpa Alta. La reflexión acerca de este tópico se ha llevado a cabo desde los aportes teóricos –es decir, las soluciones institucionalizadas– de uno de los investigadores que pertenecen a la denominada Escuela de la Administración

---

<sup>19</sup> Los corchetes son míos.

Científica: el ingeniero constantinopolitano Henri Fayol (1841-1925), para quien la administración es una función “encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos” (Fayol, 1987a:9).

Partiendo de los aportes fayolistas se ha realizado, primeramente, la descripción de la experiencia laboral, identificando que como auxiliar administrativo dentro de la JUDEA la actividad principal que tuvo la autora de este documento fue promover y brindar el Taller de Composta –una ecotecnia– a las y los estudiantes de educación básica y media superior de Milpa Alta, con el objetivo de que pudieran elaborar un proyecto de restauración y protección, para la conservación y manejo de los recursos naturales en la demarcación; se destacó que, para la realización del Taller de Composta se atendió el proceso administrativo conforme a lo planteado por Fayol (1987a), es decir, dicha actividad fue administrada, prevista, organizada, mandada y controlada, acudiendo para ello al empleo de la matriz de marco lógico (Robles Ríos, 2019).

Del mismo modo, dentro de la JUDFA la actividad principal que ha tenido la autora de esta Memoria de Experiencia Profesional ha sido la supervisión de los programas que ejecuta el área, como son los cultivos de forraje, maíz, avena en el campo, es decir, ir presencialmente a los cultivos para verificar que el productor efectivamente haya ocupado el recurso económico para la compra de semilla y su posterior siembra en la parcela señalada que el productor presentó a la JUDFA mediante un croquis de localización y documento de posesión de propietario o constancia que es extendida por la JUDFA, presentando sus respectivos testigos para tener validez de ser dueño de dicho terreno; igualmente he revisado la

entrega de documentación solicitada dentro de dichos programas a los productores; también en la JUDFA mi desempeño administrativo se ha realizado contribuyendo en las operaciones administrativas señaladas por Fayol (1987): previsión, organización, mando, coordinación y control; concretizando un *acto de gobierno*, mismo que implica deliberación y reflexividad para la evaluación, ponderación y determinación de posibles efectos producidos por la decisión y a partir de ello un actuar específico (Colado, 2012).

En segundo lugar, se ha realizado el análisis de la experiencia laboral que la que esto escribe ha tenido tanto en la JUDEA como en la JUDFA, recurriendo para ello a los principios generales de la administración establecidos por Fayol (1987b). Se explicó cómo estando en la JUDEA solo aplicaron de manera correcta los principios de división del trabajo, autoridad y responsabilidad, subordinación del interés particular al interés general, remuneración del personal, jerarquía y unión del personal; mientras que no aplicaron los principios de descentralización, equidad, estabilidad del personal e iniciativa; el principio de disciplina se aplicó intermitentemente; los principios de unidad de mando y de unidad de dirección se aplicaron débilmente; y, por último, hubo un orden social, pero no uno material. En este sentido, una propuesta de mejora relacionada con el centro de trabajo es que el titular de la JUDEA centre su atención en procurar que los principios disciplina, unidad de mando y unidad de dirección se apliquen correctamente en la propia área, así como que se establezca un adecuado orden material.

Respecto a la JUDFA, se explicó cómo han aplicado un mayor número de principios fayolistas (1987b): división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina –pese a ser débil en inicio–, unidad de mando, unidad de dirección,

subordinación del interés particular al interés general, remuneración del personal – pago por jornal–, descentralización, jerarquía –camino directo–, orden –tanto material como social–, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal. En este sentido, una propuesta de mejora relacionada con el centro de trabajo es que el titular de la JUDFA centre su atención en emprender prácticas que consoliden los principios señalados, como pueden ser aquellas prácticas que provienen de la *filosofía en las organizaciones*, campo donde “se suelen utilizar normalmente metodologías grupales, como los diálogos socráticos y los talleres filosóficos, aunque también puede hacerse uso de la orientación filosófica” (Arnaiz, 2008:5).

En tercer y último lugar, se han presentado algunos de los resultados que a consideración de quien aquí escribe reflejan el producto del trabajo investigado, en otras palabras, la búsqueda de nuevas rutas para conseguir un desempeño eficaz y eficiente de la autora en cuanto personal administrativo tanto de la JUDEA como de la JUDFA. Para esto fue necesario estudiar los procesos administrativos, observar, registrar información, así como construir y sistematizar datos.

Primer resultado, a partir de la función de prever, se impartieron mínimo tres talleres de composta a la semana cuando estuve en la JUDEA, logrando que, en promedio, 90 estudiantes de educación básica y media superior por taller aprendieron el método para elaborar composta.

Segundo resultado, a partir de la función de organización, cuando estuve en la JUDEA se impartieron pláticas para la concientización del impacto que provoca la deforestación y cómo esto, particularmente, podría afectar negativamente al suelo de los bosques de Milpa Alta, logrando que, en promedio, 90 estudiantes de

educación básica y media superior por plática adquirieran cierto grado de concientización sobre el cuidado del bosque y la no contaminación provocada por los desechos de cocina.

Tercer resultado, a partir de la función de coordinación, cuando estuve en la JUDEA se armonizaron esfuerzos para realizar plantación de árboles de encino y ocote en el cerro del Teutli, logrando que en mayo de 2019 se llevará a cabo una jornada de plantación de aproximadamente 500 árboles en el cerro del Teutli.

Cuarto resultado, partiendo de la función de organización, que en el caso de la JUDEA se relacionaba con ordenar los diferentes elementos concernientes a la impartición de los talleres de composta, la acción administrativa principal consistió en la elaboración de instrumentos de planeación como la matriz de marco lógico y el cronograma de actividades que dio como resultado contar con la programación de fechas, escuelas, hora de duración, número de educandos a atender, entre otros elementos relativos a los multicitados talleres de composta.

Quinto resultado, partiendo nuevamente de la función de organización, pero ahora con relación a la JUDFA relativo a ordenar las fechas y horarios de visita a los diferentes poblados de la Alcaldía Milpa Alta para supervisar los parajes que son aprobados para el apoyo económico relativo a la adquisición de semillas de avena y forraje por parte de los agricultores, la acción administrativa principal ha consistido en la elaboración de bases de datos.

Sexto resultado, partiendo de la función de coordinación, se encuentra como acción administrativa principal los diferentes oficios que hasta el momento he realizado, tanto a nombre mío como a nombre de la actual titular de la JUDFA.

Séptimo y último resultado, partiendo de la función de coordinación, los resultados principales fueron, en un primer momento dentro de la JUDEA, los propios reportes mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales referentes a las actividades del Plan de Trabajo de Educación Ambiental cuando estuve adscrita a dicha Jefatura; después, los resultados principales estando en la JUDFA han sido los reportes mensuales relativos a los trabajos realizados en el marco de los programas de Especies Menores y de Abono de Composta.

Para finalizar, es importante enfatizar que mis acciones administrativas tanto dentro de la JUDEA como dentro de la JUDFA las he realizado considerando el procesamiento de información disponible, llevando a cabo una visualización de mi entorno laboral y teniendo presente los principios fayolistas mencionados a lo largo de esta Memoria de Experiencia Profesional. La que esto escribe piensa que ello es algo que el estudiantado de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México debe tener presente en cualquier instante cuando llegue a laborar en un área administrativa y, más aún, en un área administrativa-ambiental o administrativa-agropecuaria.

## FUENTES CONSULTADAS

Alcaldía Milpa Alta (2019). *Programa de Gobierno 2019-2021*, Alcaldía Milpa Alta, México.

----- (2021). *Manual Administrativo Alcaldía Milpa Alta*, Gobierno de la Ciudad de México, México.

Arnaiz, Gabriel (2008). *¿Qué son las prácticas filosóficas?* Disponible en [https://cfj.filosofia.net/2008/textos/practicas\\_filosoficas.pdf](https://cfj.filosofia.net/2008/textos/practicas_filosoficas.pdf)

Carbajal, Tania; Zenil, Julio; Reza, Rebeca y Mancha, Francisco (2008, agosto). *Administración de la ciudad de México. Programa de estudios. Protocolo*, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.

Cázares Hernández, Laura *et al.* (2003). *Técnicas actuales de investigación documental*, 3ª ed., Trillas / Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Coordinación de Comunicación e Informática (2010, 24 de junio). *Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana UACM* (vídeo), Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=G3yUs37fcRY>

Delgado, Manuel (1999). *El animal público. Hacia una antropología de los espacios urbanos*, 4ª ed., Editorial Anagrama, Barcelona.

Dewalt, Kathleen M. y Dewalt, Billie R. (2002). *Participant observation: A Guide for Fieldworkes*, Alta Mira Press, Walnut Creey, California.

Elmore, Richard F. (1993). "Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales" en Aguilar Villanueva, Luis F. (ed.). *La implementación de las políticas*, Miguel Ángel Porrúa, México (Col. Antologías de Políticas Públicas, 4), pp. 185-249.



Espinoza Sotomayor, Roberto (2009, enero-junio). "El fayolismo y la organización contemporánea" en *Visión Gerencial*, Núm. 1, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela, pp. 53-62.

Fayol, Henri (1987a [1916]). "Necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa. Definición de la administración" en Fayol, Henri. *Administración Industrial y General / Taylor, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica*, 14ª ed., El Ateneo, Buenos Aires, pp. 7-10.

----- (1987b [1916]). "Principios y elementos de administración. Principios generales de administración" en Fayol, Henri. *Administración Industrial y General / Taylor, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica*, 14ª ed., El Ateneo, Buenos Aires, pp. 23-46.

Heinemann, Klaus (2016). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*, 2ª ed., Paidotribo, México.

Ibarra Colado, Eduardo (2012, 17 de julio). *La relación entre las políticas públicas y el análisis organizacional* (conferencia), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=zPLFu0oyJOI&t=6129s>

Mantilla Prada, Ignacio (2019, 24 de octubre). "Ecuaciones de opinión" en *El Espectador* (página web), Colombia. Disponible en <https://blogs.elespectador.com/actualidad/ecuaciones-de-opinion/la-cedula-ampliada-al-150>

Palomo Triguero, Eduardo (2013). *Cita-logía*, Punto Rojo Libros, Sevilla.

Pérez Campos, Ana Laura (2023). “El teléfono descompuesto en la empresa (y cómo NO ser su siguiente víctima)” en *Deo Consultores* (página web), Deo Consultores, México. Disponible en <https://deoconsultores.com/comunicacion-organizacional-telefono-descompuesto/>

Reyes Ponce, Agustín (2004). *Administración Moderna*, Limusa, México.

Robles Ríos, Juan Carlos (2019). *La Metodología de Marco Lógico (Introducción)*, Universidad Nacional Autónoma de México, México. Disponible en [https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2020-07/00%20Presentacio%C3%ACn\\_Introduccion\\_MML.pdf](https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2020-07/00%20Presentacio%C3%ACn_Introduccion_MML.pdf)

Stoner, James A. F; Freeman, R. Edward y Gilbert, Jr., Daniel R. (1996). *Administración*, 6ª ed., trad. de Pilar Mascaró Sacristán, Pearson Prentice Hall, México.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, 3ª ed., Paidós, España (Col. Paidós Básica, 37).

UACM (2005). “Exposición de Motivación” en *Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México*. Aprobada por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, III Legislatura, el 16 de diciembre de 2004 y publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 5 de enero de 2005, pp. 3-16.

----- (2006, septiembre). *Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana. Programa Académico*, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.

----- (2017). *Manual de Titulación. Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana*, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.