

20
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ACATLAN**

**ADMINISTRACION POR CALIDAD TOTAL EN EL
SECTOR PUBLICO "EL CAMINO PARA MEXICO"**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A :
RUBEN ORTIZ POZOS**

ASESOR DE TESIS: MTRO. FIDENCIO BURGOS ZAZUETA.



NAUCALPAN DE JUAREZ, ESTADO DE MEXICO.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR PÚBLICO
"EL CAMINO PARA MÉXICO"**

***"UN PESO EN MANOS DE UN ESTADO RINDE MAS QUE EN LAS
MANOS DE LA FEDERACIÓN, Y UN PESO EN MANOS DE UN
MUNICIPIO, RINDE MÁS QUE EN LAS DEL ESTADO"***

Juan Delgado Navarro.

SOMOS NUESTRA PROPIA HISTORIA, HISTORIA QUE SE REPITE CADA DÍA POR QUE AL FIN DE CUENTAS, CADA VEZ QUE ABRIMOS LOS OJOS VOLVEMOS A NACER. ASÍ COMO EL SOL LE DA EL PASO A LA LUNA, PARA QUE LA BELLA NOCHE ABRASE UN NUEVO AMANECER.

A mis padres; quienes con su amor, cariño, comprensión y esfuerzo puestos en mi educación, he logrado esta meta.

A María de Jesús; con quien comparto mi vida, por su cariño, amor, entusiasmo y apoyo que me brinda en todo momento.

A mis hermanos; Braulio, Omar, Eduardo, Hugo, Erick, Gabriela y Toño, por su apoyo en los momentos difíciles de mi vida.

A mis abueitos; Estela y Hugo Lino.

A mis tíos; Hugo Lino, José Luis, Jaime y Mancruz.

A mis cuñados; Angélica, Rebeca y Trinidad

A mis amigos; Alberto, Lupita, Luis Antonio, Alejandro, María Elena, Carlos, Alfredo y Claudia. Especialmente a Francisco Antonio Becerra Mendoza, por su sincera amistad.

A mi asesor; Mtro. Fidencio Burgos Zazueta.

A todos mis maestros, por todo lo que he aprendido de ellos.

RUBEN

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I. EL MUNICIPIO.	
1. EL ESTADO.....	10
1.1 Estado y Gobierno en México.....	15
1.2 La Administración Pública.....	19
2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO.....	27
3. ATRIBUCIONES.....	29
4. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.....	34
CAPITULO II. CALIDAD TOTAL.	
1. ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL.....	47
1.1 Administración.....	47
1.2 El Proceso de la Calidad Total.....	49
1.3 Productividad.....	60
1.4 Administración Tradicional Vs. Administración de Calidad.....	62
2. HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL.....	68
2.1 El Círculo de Calidad Total.....	69
2.1.1 Cómo Iniciar las Actividades de un Círculo de Calidad Total.....	72
2.2 El Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa).....	77
2.3 El Diagrama de Pareto.....	79
2.4 El Diagrama de Frecuencia (Histograma).....	81

CAPITULO III. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, EN EL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA DE BAZ.

1. ANTECEDENTES GENERALES.....	85
2. CASO PRACTICO.....	89
2.1 Aplicacion del Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa).....	91
2.2 Aplicacion del Diagrama de Pareto.....	95
2.3 Aplicación del Diagrama de Frecuencia (Histograma).....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
ANEXOS.	
1) Necesidades de la Ciudadania y los Servicios Públicos Municipales.....	110
2) Los Servicios Públicos Municipales.....	113
3) Cómo se Implementará la Calidad Total en el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, INEGI.....	116
4) Distribución de Comunidades por Delegación en el Municipio de Tlalnepantla de Baz.....	119
GLOSARIO.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	126

INTRODUCCIÓN

Dentro del amplio conjunto de profesiones, la Carrera de Economía, es una de las que cuenta con un vasto campo de desarrollo, dado que las soluciones a problemas económicos, políticos y sociales, contenidas en las políticas públicas, son casi siempre provisionales. El economista puede lograr un buen desarrollo, al contar con la preparación necesaria para poder entender los muy diversos problemas que se presentan en dichas áreas y así aplicar sus conocimientos para obtener una solución y llegar a una mejor toma de decisiones.

Por lo tanto, la Economía como disciplina, es una profesión orientada hacia la elaboración de recomendaciones de políticas y enfoques para la toma de decisiones sobre asignación de recursos escasos, con el objeto de satisfacer diversas necesidades del hombre.

Por tal motivo y preocupado por el acontecer nacional, que, se enmarca dentro de la infinidad de acontecimientos político-económico y sociales, que en los últimos años (1988-1996), han agobiado a México. Acontecimientos que evidencian: por un lado, ineficiencia del Estado Mexicano, para administrar los recursos nacionales y la falta de sensibilidad para sentir, entender y atender las demandas de los ciudadanos y, por el otro, que los mexicanos hemos tolerado: servidores públicos impreparados y prepotentes, hemos aceptado bienes y servicios públicos insuficientes y sin calidad, además de un excesivo burocratismo. Con un alto costo social, que ha repercutido en: injusticia social, inseguridad pública, desempleo, bajos salarios, falta de vivienda, contaminación, inflación, corrupción, transporte ineficiente e insuficiente, manifestaciones de protesta, entre

otras. Que impiden mejorar el nivel de calidad de vida de los mexicanos.

La presente Tesis, se sitúa dentro del campo de la Administración Pública, en un ámbito político-económico y social. En el entendido de que la economía, es la ciencia de la administración de los recursos. Estudia las formas que adopta el comportamiento humano dentro de las posibilidades que ofrecen tales recursos, analiza y explica las modalidades según las cuales un individuo o una sociedad deben utilizar medios limitados para satisfacer necesidades numerosas o fines competitivos. Raymond Barre señala que etimológicamente economía es la administración del patrimonio de la ciudad (oikos:casa, patrimonio; nomos:regla; polis:ciudad). Para Alfred Marshall, la economía es un estudio de la humanidad en los quehaceres cotidianos de la vida, en donde se examina aquella parte de la actividad individual y social que está esencialmente consagrada a alcanzar y utilizar las condiciones materiales del bienestar.

Vivimos en un mundo de ~~escasez~~ donde los medios de que dispone el hombre para ~~satisfacer~~ sus necesidades son limitados en el espacio, por lo tanto, si la economía es la ciencia de la administración de los recursos, se debe procurar el uso óptimo de los mismos.

En el contexto arriba señalado se inscribe la instrumentación de las Herramientas de la Administración por Calidad Total en la Administración Pública, que permiten administrar de manera transparente y eficiente los recursos financieros; además de aumentar la productividad y eficiencia en los bienes y servicios que proporciona el Estado, incluso los concesionados a particulares. Asimismo, que las Herramientas Básicas de la Administración por Calidad Total, son un instrumento innovador

para la toma de decisiones de cualquier indole. Se realiza la aplicación y análisis de dichas herramientas en el Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de Mexico.

En la actualidad la Administración Pública del Estado Mexicano, en sus ambitos: Federal, Estatal y Municipal, necesita contar con mecanismos que le permitan prever, resolver y atender de manera agil, suficiente y con calidad las cada vez mas y complejas demandas de los ciudadanos. Principalmente en el ámbito municipal, ya que el municipio es la parte de la Administración Pública que mantiene la más directa y estrecha relación con las demandas de los ciudadanos.

En este contexto, utilizar la tecnica de la Calidad Total en la Administración Pública, en todos los ámbitos de la misma y principalmente en el ambito municipal, permitira que las interrelaciones que se dan entre las partes que componen el Diagrama de Flujo Circular del Ingreso, que se muestra en la figura 1. sean más eficientes, lo cual repercutira en una mejor atención a los ciudadanos, mas y mejores servicios públicos, una eficiente y transparente administración de los recursos públicos, entre otros. Que permitan mejorar el nivel de vida de los mexicanos.

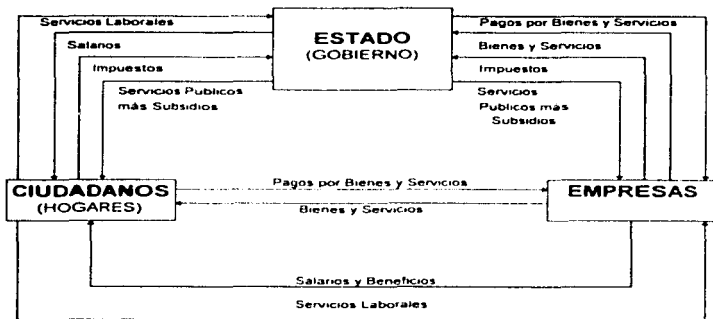


Figura No. 1. Diagrama de Flujo Circular del Ingreso.
 Este diagrama muy simplificado muestra los flujos circulares del ingreso en la economía, se han omitido el sector externo y los mercados de crédito e inversión. No obstante, se muestran las interrelaciones asistiendo entre los diferentes sectores de la economía.
 Fuente: Dornbusch Rudiger, Fischer Stanley, Le Roy Miller Roger. Economía, Microeconomía y Macroeconomía. Ed. McGRAW-HILL, México, 1987. Tomo I, p. 3

En el Capítulo I, se realiza una investigación de criterios que resultan ser fundamentales en el ámbito de la Administración Pública; primero se describe el concepto de Estado y su intervención en la economía. Asimismo se explica la diferencia entre forma de Estado y forma de Gobierno, lo cual permite definir la forma del Estado Mexicano y su forma de Gobierno. Lo anterior sirve de punto de partida para describir el concepto y como está constituida la Administración Pública, tanto en el ámbito federal, como estatal y municipal. Por lo cual en este capítulo se da una explicación del por que se considera al municipio como punto primordial en el estudio, aplicación y análisis; también se menciona cuál es el origen del municipio en México; cuáles son sus atribuciones Constitucionales en el caso específico del municipio

de Tlalnepantla de Baz, Estado de México; cuáles atribuciones le confiere la Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de México; además, se hace hincapie en la Estructura y Organización del H. Ayuntamiento, por tal motivo se describen las atribuciones de cada una de las Dependencias que lo forman.

En el Capítulo II, se explica la técnica, a partir de los conceptos de Administración, Proceso de Calidad Total y Productividad, de lo cual resulta la Administración por Calidad Total. Por lo tanto, se elabora un cuadro de signos negativos de una organización y se hace un resumen de lo que es la Administración Tradicional y la Administración por Calidad; también se mencionan las Herramientas Básicas de la Administración Por Calidad Total, como:

- Círculos de Calidad Total;
- El Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa);
- El Diagrama de Pareto;
- El Diagrama de Frecuencia (Histograma).

Finalmente en el Capítulo III, se ilustra la aplicación de las herramientas, siguiendo el mismo orden y lineamientos que se describieron en el Capítulo II, con la información recabada del Municipio de Tlalnepantla de Baz. Ello permite exponer la metodología y las bondades de la Calidad Total en la Administración Pública, en este caso Municipal; en pro de más y mejores servicios públicos, una mejor atención a los ciudadanos y como instrumento de toma de decisiones de cualquier naturaleza.

CAPITULO I. EL MUNICIPIO.

En la actualidad es "pertinente desarrollar teorías, enfoques e instrumentos, que nos ofrezcan un marco analítico más adecuado para pensar y entender al Estado, desde una perspectiva multidisciplinaria, que permita estudiar las ricas relaciones que se establecen entre las esferas económica, social y política".⁽¹⁾

Por lo tanto, "el Estado nos importa a todos por igual. Los ciudadanos se interesan en el Estado, porque tienen derechos y obligaciones, votan por sus representantes y eligen unos programas de gobierno. Los políticos se ocupan del Estado, porque tienen responsabilidades y poder para diseñar y aplicar políticas públicas que afectan de diversa manera a la sociedad. Los analistas se preocupan por el Estado, porque buscan la formulación de teorías, modelos y enfoques para mejorar el entendimiento de problemas prácticos y, eventualmente recomendar la formulación de políticas que prevengan o corrijan efectos negativos del desarrollo económico, y potencien los positivos, con la esperanza de que sus modelos, enfoques y políticas sirvan a los ciudadanos y a los políticos para mejorar los programas de gobierno y perfeccionar los procedimientos de toma de decisiones".⁽²⁾

Esta situación que determina que el funcionamiento del Estado ha de guiarse por la norma del interés general, más que por la búsqueda del beneficio. Por lo tanto debe adoptar una política destinada a suministrar a la colectividad el máximo bienestar.

(1) Ayala Espino José. Mercado, Elección Pública e Instituciones. Una Revisión de las Teorías Modernas del Estado. Ed Miguel Ángel Porrus. Facultad de Economía UNAM México 1996. p 31

(2) *Ibid.* p. 27

En este contexto la prestación de servicios públicos es una de las funciones principales de la administración municipal y debido al aumento de la población y al desarrollo social y económico alcanzado por algunos municipios, son cada vez mayores las demandas de servicios públicos en la vida local; la necesidad de ofrecerlos en tiempo y forma adecuados, hace evidente la necesidad de contar con técnicas como la Calidad Total, que permitan encontrar la solución más adecuada. Aspectos que ponen de relieve la importancia que reviste el municipio como responsable de proveer a los ciudadanos de servicios públicos y promover el desarrollo económico y social de cada región.

1. EL ESTADO.

Etimologicamente la palabra Estado deriva de *stato, stare, status*, que significa situación de permanencia, orden permanente o que no cambia.

Aristóteles dijo que el ser humano es un animal político, señala: "Sin la sociedad que nos rodea no somos seres verdaderos, opinaba él. Señaló que la familia y el pueblo cubren necesidades vitales inferiores, tales como comida y calor, matrimonio y educación de los hijos. Pero sólo el Estado puede cubrir la mejor organización de comunidad humana".⁽³⁾

Así, Aristóteles describió varias buenas formas de Estado: **La monarquía, la aristocracia y la democracia.**

"En las monarquías, se acostumbra dar el nombre de realeza a la que tiene por objeto el interés general; y el gobierno de unos cuantos hombres con tal de que no sea uno solo, recibe el nombre de aristocracia, bien por estar la autoridad en manos de las personas más distinguidas, o bien por usarla estas, en beneficio del Estado o de los miembros más distinguidos del mismo.

"Por último cuando gobierna la multitud en el sentido del interés general, se da el nombre de república, nombre común de todos los gobiernos.

"Los gobiernos viciados son éstos: La tiranía en la realeza, la oligarquía en la aristocracia, la demagogia en la república. La tiranía es una monarquía sin otro objeto que el interés del monarca; la oligarquía no atiende más que al interés de los ricos, la demagogia se preocupa únicamente por el interés de los pobres.

(3) Gaarder Jostein El Mundo de Sofía Ed. Patria México 1996 p 141

Ninguno de estos gobiernos se preocupa por la justicia, ni piensa en el interes general".⁽⁴⁾

Nicolas Lenin considera al Estado "como un instrumento de dominación de clase que obedece a los intereses de la clase dominante y se coloca por encima de la sociedad absorbiéndola y dominándola. Así Pues, el Estado es producto y manifestacion del caracter irreconciliable de las contradicciones de clase que no pueden obviamente conciliarse. Y viceversa : la existencia del Estado demuestra que las contradicciones de clase son irreconciliables".⁽⁵⁾

"Hobbes concibe al Estado como un monstruo de poder inquisitivo y un fenomeno politico de poder publico que se explica por el grupo social mismo. Locke, en su ensayo sobre el gobierno civil, habla de un Estado de naturaleza, de libertad y de igualdad, que es regido por la razón y por reglas de convivencia.

"Los autores de teoria politica conciben al Estado desde diversos puntos de vista: Así, para Jellinek, El Estado es la unidad de asociación dotada originalmente de poder de dominación y formada por hombres asentados en un territorio.

"Para Heller, El Estado es una conexión social de quehaceres.

"Una economia moderna es esencialmente una economia de grupos.

Miguel Acosta Romero en su libro Teoria General del Derecho Administrativo, dice: El Estado es la organización politica soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen juridico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y de administración que persigue determinados fines mediante actividades concretas".⁽⁶⁾

(4) Rangel Gaspar Eliseo Debate Desde Ultratumba Ed Plaza y Valdes México 1996, p p 68-69

(5) Ibid . p p 79-80

(6) Miguel Acosta Romero Teoria General del Derecho Administrativo Editorial Porrua México 1991, p p 58-60

Los liberales en cuanto al Estado, lo consideran un Estado Liberal de Derecho, en donde el Estado debe garantizar a los ciudadanos un amplio espacio para disfrutar su vida personal y social, proporcionándoles los medios y oportunidades que según sus propias necesidades, capacidades y anhelos, les permitirá desarrollarse política-económica y socialmente.

Para el escritor español Salvador Millet i Bell, "El Estado Liberal De Derecho, es exactamente lo contrario de un estado providencia o de un Estado benefactor. Es un Estado en el que las Leyes se dictan con el único deseo de conseguir el triunfo de una mayor justicia. El Estado de derecho es aquel en el que los derechos inviolables de la persona humana se hallan, en todo momento, por encima de los derechos del Estado; es aquel en el que el derecho está por encima de la política".⁽⁷⁾

De acuerdo con lo anterior se concluye que: el Estado es aquel que establecido en un determinado territorio, cumple y hace cumplir un régimen jurídico en donde prevalece el respeto a los derechos de los ciudadanos y la tolerancia. Con órganos de gobierno y de administración con sensibilidad para interpretar las necesidades y el sentir de los ciudadanos, y que promuevan el uso eficiente de los Recursos Nacionales, lo que repercutirá en un mejor nivel de vida para todos.

Por lo cual "no se puede negar, a la luz de la historia, el papel activo que ha desempeñado el Estado en el crecimiento de las economías, el capitalismo liberal encontró siempre apoyo en el Ejército, en la Marina y en los diplomáticos de las naciones. En Francia, el desarrollo comercial e industrial fue impulsado, si es que no iniciado, por el estado. También la expansión alemana a partir de 1870 fue debida al apoyo del Estado.

(7) Fundación Friedrich Naumann. Germania Liberalismo, Desarrollo en Libertad p. 4

"En los países en donde no existieron las clase medias, que aseguraron el crecimiento de los países de la Europa occidental, fue el Estado quien asumió el papel de innovador y pionero. El Japón fue un ejemplo a fines del siglo XIX. La Rusia soviética constituye el ejemplo mas reciente.

"La intervención del estado en la economía es amplia y reviste multiples formas:

- a) El Estado fija las "reglas del juego" económico (por ejemplo, instaura los contratos colectivos, fija la duración legal de la jornada de trabajo o dicta disposiciones relativas a la concentración de empresas).
- b) El Estado interviene indirectamente en la actividad económica a través de la imposición y del gasto público, el control del dinero y la distribución del crédito.
- c) El Estado coordina y financia una gran parte de la inversión total del país.
- d) El Estado se hace cargo de un sector de la producción (sector público), (por ejemplo las empresas nacionalizadas o las explotaciones públicas).
- e) El Estado controla directa o indirectamente los precios y los tipos de cambio.
- f) El Estado asegura la redistribución de la renta nacional.
- g) El Estado es responsable del mantenimiento del pleno empleo y del crecimiento de la economía.

"En tales circunstancias, se puede afirmar que el Estado es un sujeto económico que opera asociado con los sujetos económicos individuales y los grupos.

"Por lo que la nación se nos aparece actualmente, desde el punto de vista económico, como un conjunto de individuos y economías domésticas, de empresas y grupos coordinados, arbitrados

y orientados por un Estado".⁽⁸⁾

Al respecto, José Ayala Espino, en su libro Mercado, Elección Pública e Instituciones "Una Revisión de las Teorías Modernas del Estado", señala que ni el mercado ni el estado garantizan por sí solos la eficiente distribución de los recursos.

Por un lado, señala que el mercado puede llevar a la ineficiencia cuando:

- a) En la medida que los agentes privados conspiran para buscar, mantener o acrecentar privilegios legales o ilegales;
- b) Cuando evaden impuestos;
- c) Cuando establecen monopolios;
- d) Cuando depredan los recursos naturales y el medio ambiente;
- e) Cuando ocultan información relevante de sus productos a los consumidores;
- f) Cuando asumen una conducta especulativa.

Todas estas desafortunadamente vigentes en la actualidad.

Por otra parte, el Estado, tampoco es garantía de eficiencia, por lo siguiente:

- a) Incurre en prácticas corruptas abiertas o veladas;
- b) Manipula el sistema electoral para favorecer intereses de grupo;
- c) Otorga subsidios a empresas políticamente influyentes;
- d) Expande los organismos públicos favoreciendo a grupos burocráticos y clientelas políticas reservándoles cargos públicos relevantes;
- e) Manipula los programas de gasto en favor de grupos de interés.

(8) Barre Raymond Economía Política 1 Ed Ariel Barcelona 1981. p p 118,119

I.1 Estado y Gobierno en México.

En el libro Teoría General del Derecho Administrativo de Miguel Acosta Romero, se señala la diferencia entre forma de Estado y forma de Gobierno, en donde:

Forma de Estado: Se refiere al todo del Estado, es decir, a la estructura jurídico-política que adopta el Estado Soberano en su quehacer diario y en su estructura jurídica.

Forma de Gobierno: Se refiere a una parte del Estado, que son precisamente los órganos a través de los cuales se ejercita el poder. Siendo sus dos principales variantes: a) Parlamentarismo, y b) Presidencialismo.

a) Régimen Parlamentario. En este régimen se aprecia la supremacía política, en los asuntos del gobierno, por parte del Poder Legislativo o Parlamentario.

Existen generalmente dos partidos políticos que presentan un programa de actividades y se supone, que el triunfador estará obligado a cumplirlo. Coexisten en este sistema dos funcionarios, el Jefe de Estado (Rey) y el Jefe de Gobierno (Primer Ministro).

b) Régimen Presidencial. Sus principales características las encontramos enlistadas en la forma del Gobierno Mexicano.

En este sentido, la forma del Estado mexicano, "es de una república representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres, soberanos y autónomos, en todo lo concerniente a su régimen interior, pero unidos en una federación (Art. 40 constitucional)". La República Mexicana está integrada por 31 Estados y el Distrito Federal, cuenta con 2,378 Municipios y 16 Delegaciones Políticas en el Distrito Federal. Los cuales se

muestran en el cuadro 1. Distribución de Municipios en el Territorio Nacional.

"DISTRIBUCIÓN DE MUNICIPIOS EN EL TERRITORIO NACIONAL"

Entidad Federativa	Municipios
Aguascalientes	9
Baja California	4
Baja California Sur	4
Campeche	8
Coahuila	38
Colima	10
Chiapas	110
Chihuahua	67
Durango	38
Guanajuato	46
Guerrero	75
Hidalgo	84
Jalisco	124
México	121
Michoacán	113
Morelos	33
Nayarit	19
Nuevo León	51
Oaxaca	570
Puebla	217
Querétaro	18
Quintana Roo	7
San Luis Potosí	56
Sinaloa	18
Sonora	69
Tabasco	17
Tamaulipas	43
Tlaxcala	44
Veracruz	203
Yucatán	106
Zacatecas	56
Distrito Federal	Delegaciones Políticas 16
TOTAL	2,378 Municipios, 16 Delegaciones Políticas. En 31 Estados y el Distrito Federal.

Cuadro 1. Distribución de los Municipios en el Territorio Nacional.

Fuente: Acosta Romero Bliguet. Teoría General del Derecho Administrativo. Ed. Porrúa. México 1991, p. 808.

(*) Ver Mapa No. 1. Mapa de la República Mexicana.

Siendo "La forma de gobierno del Estado mexicano de tipo presidencial, por lo siguiente:

1. Se reúnen en una sola persona, Presidente de la República, las calidades de Jefe de Estado y Jefe de Gobierno.
2. No hay Primer Ministro, ni gabinete que trabaje en forma colegiada y tenga responsabilidad política frente al congreso.
3. El Congreso de la Unión no tiene facultad para censurar a los Secretarios de Estado, ni para hacerlos dimitir, tampoco la tiene respecto de los demás integrantes de la Administración Pública Federal, central y paraestatal. (Arts.110,74, Fracc.V y 76 Fracc.VII).
4. El Presidente de la República nombra y remueve libremente a los funcionarios de primer nivel de la Administración Pública Federal, central y paraestatal, y a numerosos funcionarios de niveles inferiores, (Art.89, Fracc.II)
5. La suma de facultades que da la Constitución al Presidente de la República en todo su texto, es más amplia y variada que las que otorga a los otros poderes de la Unión.
6. El refrendo ministerial no implica responsabilidad del Secretario de Estado frente al Congreso de la Unión, ni limitaciones de fondo a las facultades y actividades del Presidente de la República".⁽⁹⁾

Por ello, "La administración no es un poder arbitrario, sino un órgano estatal al servicio de la nación, de los habitantes del país, en virtud del marco normativo constitucional. Todo poder público dimana del pueblo y se instituye para su beneficio (Art.39). Es importante señalar que: "Todo servidor público, debe administrar con eficiencia, eficacia y honradez los recursos económicos de que disponga para satisfacer los

(9) Acosta Romero Miguel, op. cit. p.p. 85-86

objetivos a que están destinados (Art. 134) y desempeñarse con legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia (Art. 109, Fracc.III)".(10)

1.2 La Administración Pública.

La administración es el proceso que permite que la asignación de recursos cumpla los objetivos que se propusieron.

Para Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos. Nos dice que la administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa o dependencia, para lograr un propósito determinado; donde los objetivos se alcanzan contando con una estructura organizacional, con la habilidad de conducir a sus integrantes y a través del esfuerzo humano coordinado.

Por lo tanto, "La Administración Pública es la parte más dinámica de la estructura estatal, actúa en forma permanente, sin descanso y sin horario y, según Colmeiro, *acompaña al hombre desde su nacimiento hasta su desaparición de la vida terrestre.*

"La administración de un país está evidentemente enmarcada en su historia, tradiciones y por las tendencias políticas así como las nuevas necesidades que ella entraña.

"Es así, como la Administración Pública moderna, tiene que enfrentarse a una problemática distinta y aplicar métodos y sistemas acordes con la época, para realizar con eficacia su función y lograr una coordinación entre la multitud de órganos que la integran, así como los órganos de los otros poderes y de las

(10) Acosta Romero Miguel, op. cit. p p 94-95

entidades federativas y municipales, en un sistema federal como el nuestro".(11)

Existen diversas corrientes sobre la noción de la Administración Pública:

"1. **Concepción Jurídica.** Ha sido en Europa, especialmente en la escuela administrativa alemana, en donde han florecido las ideas más pródigas sobre el Derecho Administrativo, a partir de supuestos relativos al Estado de Derecho, con el objeto de salvaguardar los derechos subjetivos contra la injerencia de los poderes públicos, procurando un equilibrio entre libertades constitucionales, por una parte, y prerrogativas de la Administración Pública, por la otra.

"2. **Concepción de Productividad.** En los Estados Unidos de Norte América se ha partido de las ideas sobre organización de empresas privadas, trasplantándolas a la técnica de la Administración Pública.

"3. **Concepción Burocrática.** Le otorga la máxima importancia al factor burocrático dentro de la administración. Parte de Max Weber, que consideró a la burocracia como el instrumento fundamental del progreso social.

"4. **Concepción Política.** Dichas orientaciones observan, en su mayoría, una actitud crítica hacia el pensamiento, reconociendo que el modo en que las decisiones administrativas se adaptan al hecho, ni coinciden con lo que los textos consagrados de administración pública enseñan.

"5. **Concepción psicológica.** La conducta y necesidades del individuo y de la sociedad, deben ser estudiadas exhaustivamente por la Administración Pública, a fin de adecuarse a las

(11) Nieto Chaves José Administración y Política Ed Universidad de Guanajuato México 1997. p 32

necesidades cambiantes.

"6. **Conceptión Integral.** En nuestra opinión, el tomar en cuenta un factor administrativo como es la política, la sociedad o la burocracia, nos da una vision incompleta de la Moderna Administración Pública. Por ello, tendremos que estudiarla desde varios puntos de vista".⁽¹²⁾ Siendo principalmente los siguientes: Desde un punto de vista orgánico y desde un punto de vista funcional.

Desde el punto de vista orgánico, "Organicamente la Administración Publica Federal está constituida por el Presidente de la República y todos los órganos centralizados, desconcentrados, descentralizados, las empresas, sociedades mercantiles de Estado y fideicomisos públicos.

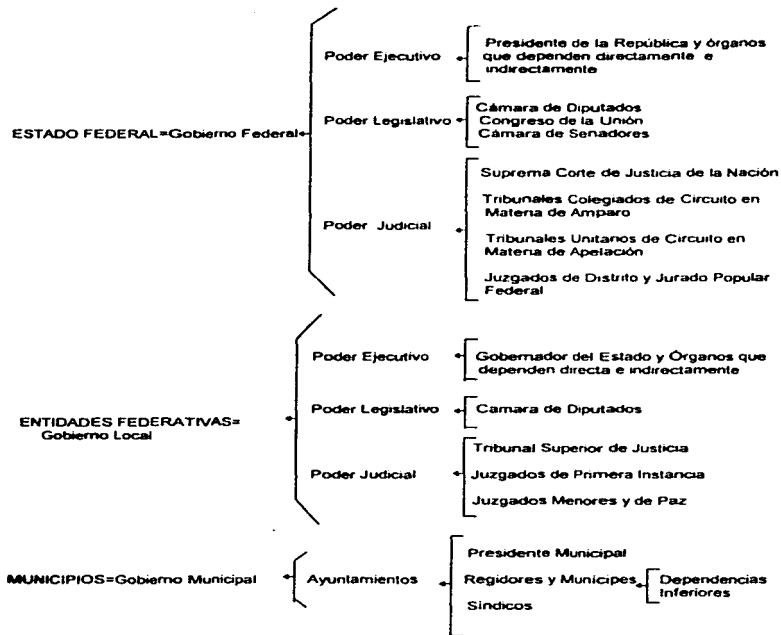
"La Administración Pública Local está constituida por el gobernador y todos los órganos que dependen de el en forma centralizada, desconcentrada, descentralizada o de empresas estatales. Pueden afirmarse los mismos principios respecto del municipio, en cuanto al Ayuntamiento".⁽¹³⁾

Lo anteriormente expuesto, lo podemos observar en la Estructura de la Administración Pública Federal, que a continuación se muestra:

(12). Acosta Romero Miguel, op. cit. p. 98.

(13). *Ibid.*, p. 99.

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN MÉXICO



Fuente: Acosta Romero Miguel, Teoría General del Derecho Administrativo. Ed. Porrúa, México 1991, p. 97.

En dicha estructura se muestran las distintas competencias, derivadas de la Constitución: la competencia federal; la competencia local, y la esfera municipal.

En donde el "Poder Ejecutivo, reside en el Presidente de la República (Art. 80 constitucional), y es auxiliado en el ejercicio de sus funciones por las Secretarías y Departamentos de Estado, por la Procuraduría General de la República y por el Gobernador del Distrito Federal. En el ámbito local, el Ejecutivo se deposita en el gobernador de elección popular directa, quien cuenta con diversos órganos administrativos que lo auxilian.

"El Poder Legislativo, está integrado por un Congreso Federal que se divide en dos Cámaras, la de Diputados, que representa a la Nación (Arts. 50, 51 y 52, constitucionales), y la de Senadores, que representa a las entidades federativas, incluido el Distrito Federal (Art. 56, de la Constitución). Al Poder Legislativo se le reconoce la competencia en materia de iniciativa y formación de leyes.

"En el ámbito Local el Legislativo lo constituye el Congreso local, integrado por diputados locales de elección popular directa. Y El Poder Judicial, se deposita en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en Tribunales de Circuito, Colegios en materia de amparo y unitarios en materia de apelación, y en Juzgados de Distrito. En el ámbito local el Poder Judicial se deposita en el Tribunal Superior de Justicia".⁽¹⁴⁾

"Desde el punto de vista funcional, la Administración Pública se entiende como la realización de la actividad que corresponde a los órganos que forman el Estado. **En este sentido administrar es realizar una serie de actos para conseguir una finalidad determinada.** En este caso, los fines del estado, son múltiples

(14) Acosta Romero Miguel, op. cit. p.p 89,90,91,92

y complejos; y para cuya consecución se necesita también una complejidad de órganos encargados, de realizarlos de una manera armónica, que logra a través de su alcance y coordinación jerarquizados".(15)

Lo cual queda ejemplificado en la Piramide Jerarquica de la Administración Pública, que se muestra en la figura 2, que para efectos del presente trabajo, sólo se considerará al Municipio (Administración Municipal) como punto de primordial de estudio, aplicación y análisis. Por lo que, en los puntos 1.2, 1.3, y 1.4 se explicaran ampliamente, tanto los antecedentes históricos, las atribuciones, así como su estructura y organización del municipio, respectivamente. **Ya que se considera que el Municipio es la parte de la Administración Pública que mantiene la más directa y estrecha relación con las demandas y necesidades de los ciudadanos.**

(15). Acosta Romero Miguel, op. cit., p. 98.

(a)
PRESIDENTE
DE LA REPUBLICA
SECRETARIOS DE ESTADO
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS
CONGRESO DE LA UNIÓN
PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA
(⊕)

(b)
GOBERNADOR
DE ESTADO
SECRETARIO GENERAL
DE GOBIERNO
TESORERO LOCAL
PROCURADURÍA DE JUSTICIA
LOCAL
OFICIALÍA MAYOR
DIVERSAS SERIES DE DEPENDENCIAS
(⊕)

(c)
PRESIDENTE
MUNICIPAL
REGIDORES, SÍNDICOS
TESORERO MUNICIPAL
DIVERSAS SERIES DE DEPENDENCIAS
(⊕)

CIUDADANOS MEXICANOS

Figura 2. Pirámide Jerárquica de la Administración Pública.

Nota: En dicha pirámide jerárquica se hacen las siguientes consideraciones: (a) Administración Federal, (b) Administración Estatales Federativas, (c) Administración del Ayuntamiento, y (⊕) Organos Descentralizados, Organos Desconcentrados, Sociedades Anónimas de Participación Estatal, Fideicomisos Públicos.

Fuente: Acosta Romero Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Ed. Porrúa. México 1991, p. 97.

En la Pirámide Jerárquica de la Administración Pública, los ciudadanos, representan la base de la misma. Por lo que, el ciudadano organizado socialmente, por la complejidad y diversidad de necesidades; genera la necesidad de un Estado que regule la convivencia y satisfaga sus necesidades, por ejemplo: Vivienda,

Salud, Empleo, Educación, Seguridad Pública; entre otros. Y servicios como: Obras Publicas, Agua Potable, Alumbrado Público, Expedición de Certificados, Rastros, Panteones, Bomberos, Recolección, transporte y disposición final de desechos sólidos, Mercados, Transporte; entre otros.⁽⁷⁾

Entendiéndose como servicio **"Todo trabajo que se realiza para otra persona. Los servicios se prestan porque satisfacen las necesidades del ciudadano mejor que lo haría él mismo.** Servicios que satisfacen necesidades superiores en cuanto a coste, tiempo y facilidad, (como es el caso del transporte público)".⁽¹⁶⁾ Y para este caso en particular el beneficiario del servicio es el cliente; es decir, el ciudadano.

Por tal motivo se propone la aplicación de las Herramientas de Administración Por Calidad como instrumento de análisis para que la gestión de la Administración Pública sea eficiente y de calidad, principalmente en los Municipios ya que: los habitantes de un municipio tienen un conjunto de intereses comunes que los vincula, al margen de sus diferencias ideológicas, políticas, sociales y económicas. La Administración Pública Municipal es la que más estrecha relación tiene con los ciudadanos y sus demandas, lo que repercutirá en una atención más profesional al ciudadano, optimización y transparencia en la utilización de recursos financieros, materiales y humanos. Situación que permitirá a cualquier administración "sin importar su ideología política" permanecer en el gusto y preferencia de los ciudadanos.

(7) Ver anexo No. 1 Necesidades de la Ciudadanía y los Servicios Públicos Municipales.

(16) Juran J.M., M Gyrae Frant, Jr. Bingham R.S. Jr. Manual de Control de la Calidad, Ed Reverte Barcelona 1990, p. 1358

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO.

Existen diversas opiniones acerca del origen del Municipio, siendo las más dominantes sobre el tema: la teoría sociológica o jusnaturalista y la Escuela Legalista. La primera explica la existencia del Municipio como una institución de Derecho Natural, impuesta por necesidades urgentes de la vida humana de la sociedad, asentada en una localidad; donde los vínculos que unen a los elementos de una comunidad, entre otros son: que tienen necesidades económicas, sociales y jurídicas similares. La segunda por el contrario afirma que el Municipio es una entidad territorial creada por la Ley.

Para Miguel Acosta Romero, el Municipio es: *"Una realidad social regulada por el Derecho a partir de sus más remotos orígenes, dándole mayor o menor amplitud, según la evolución histórica de dicha Institución".*⁽¹⁷⁾

Así mismo, se dice que en México, antes de la llegada de los españoles, en el Clan y la Tribu estaba representada nuestra organización política. No eran Ciudades Capitales de tres Reinos, México, Texcoco y Tlacopán, sino asentamientos de tres tribus en las que sus Tecuhtlis no eran monarcas, sino jefes militares electos por un Consejo.

Se puede afirmar que antes de la conquista ya existía un incipiente sistema democrático, reflejado en la práctica electiva, que se daba al momento de elegir a sus jefes por el consejo de cada tribu, aun formando parte de las llamadas Confederaciones ya que se respetaban los derechos de las tribus.

La Confederación de Tribus fue la forma más compleja de

(17) Acosta Romero Miguel, op. cit. p. 578

Agrupación, ideada por indígenas mexicanos como patrón cultural, lo que permitía gobernar grandes contingentes humanos, con una cultura igual y lazos de parentesco común. De esta manera la presencia de grupos organizados de parientes que tenían por hábitat el territorio que constituye parte de la República Mexicana, se regían por una institución que recibió el nombre de **Calpulli**.

El Calpulli constituyó sociológicamente, el foco de convivencia del pueblo mexicano en sus orígenes, administrativamente era la célula de la organización y económicamente la base de la propiedad, del trabajo y en general de la producción. **Por lo tanto podemos considerar que el Calpulli es el origen del Municipio en México.**

Para dar legitimidad a la Conquista de 1519, Hernán Cortés creó el primer municipio de México y de América continental, al fundar la Villa Rica de Veracruz en Vera-Cruz el 22 de abril de 1519. El Ayuntamiento de Coyoacán fue el primer municipio metropolitano, creado el 8 de marzo de 1524.

Las ordenanzas de intendentes de 1736, centralizaron la administración edilicia provocando el descontento de las autoridades criollas representantes de los intereses locales en los cabildos y ayuntamientos. De ahí que la lucha popular independiente se iniciara en el ayuntamiento de la ciudad de México y continuara en Valladolid y Querétaro en 1810.

No se sabe por qué la Constitución de 1824, el Acta de Reforma de 1846 y la Constitución de 1857 omitieron por completo la reglamentación del Municipio.

No fue hasta la Revolución de 1910 en la Constitución de 1917, cuando se propuso el establecimiento del municipio libre, considerándolo como base de la división territorial y de la

organización política y administrativa de los estados.

Don Venustiano Carranza presentó al Congreso Constituyente de Querétaro el proyecto del artículo 115 en el que se asienta el principio de la libertad municipal. Pero no se definieron claramente los servicios públicos a cargo del municipio y fue hasta el 3 de febrero de 1983, en que se reforma al artículo 115 Constitucional, que entró en vigor el 1o. de enero de 1984, definiendo y precisando los servicios públicos que tienen a su cargo los municipios, con la cooperación de los estados.

3. ATRIBUCIONES.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dice en el Artículo 115. Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre conforme a las bases siguientes: Son ocho incisos, de los cuales solo se transcriben los incisos II y III, que a la letra dicen:

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

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

Inciso III. Los Municipios con el concurso de los Estados cuando así fuere necesario y lo determinen las leyes, tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos:

- a) Agua potable, drenaje y alcantarillado.
- b) Alumbrado público.
- c) Limpia y disposición de desechos sólidos.
- d) Mercados y centrales de abasto.
- e) Panteones.
- f) Pastros.
- g) Pavimentación calles y avenidas.
- h) Parques, jardines, áreas verdes y recreativas.
- i) Seguridad pública y tránsito, vialidad.
- j) Prevención y control de contingencias.
- k) Los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.⁽⁷⁾

Entendiéndose como servicio público, *"todas aquellas actividades organizadas que realice el Ayuntamiento, con base en las Leyes, Reglamentos y disposiciones administrativas vigentes en el Municipio, con la finalidad de atender las necesidades colectivas de la población, en forma continua, uniforme, regular y permanente"*.⁽¹⁸⁾

Para Ignacio Pichardo Pagaza en su libro Introducción a la Administración Pública de México, la prestación de servicios públicos puede hacerse de diversas maneras. Ya sea directamente por el ayuntamiento o bien, otorgando concesión mediante contrato a los particulares para que estos se encarguen de la administración de algunos servicios, como son la pavimentación, el transporte, el rastro y otros. La Ley establece que no podrán ser concesionados la seguridad pública, el tránsito ni la recaudación

(7) Ver anexo No 2 "Los Servicios Públicos Municipales"

(18) Oropeza Humberto, Luna David, Cortaduzia y Administración del Municipio, Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, 1989, p. 205

de impuestos. Algunos estados hacen extensiva la prohibición a los servicios de agua potable, alcantarillado y alumbrado. Al respecto señala, que, cuando un servicio concesionado es insuficiente e irregular y cause daños graves a la colectividad, si es considerado de utilidad pública, el servicio puede municipalizarse.

La infraestructura que normalmente no es responsabilidad directa del ayuntamiento es la correspondiente a: electrificación, carreteras, obras para el fomento agropecuario, forestal e industrial, así como para la comercialización y el turismo.

Así mismo la Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de México, señala:

Artículo 112.- La base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado, es el municipio libre.

Los municipios del Estado, su denominación y la de sus cabeceras, serán los que señale la Ley Orgánica Municipal.

En el Capítulo Tercero, de las Atribuciones de los Ayuntamientos, en sus Artículos 122 y 123 señala algunas funciones:

Artículo 122.- Los ayuntamientos de los municipios tienen las atribuciones que establecen la Constitución, la Ley Orgánica Municipal y demás disposiciones legales.

Artículo 123.- Los ayuntamientos desempeñarán dos tipos de funciones:

I.- Las reglamentarias, para el régimen de gobierno y administración del municipio; y

II.- Las de inspección, concernientes al cumplimiento de las disposiciones de observancia general que dicten.

Por último, en el Título Sexto de la Administración y Vigilancia de los Recursos Públicos, señala:

Artículo 129.- Los recursos económicos de que dispongan los poderes públicos del Estado y los ayuntamientos de los municipios, así como sus organismos auxiliares y fideicomisos públicos se administraran con eficiencia, eficacia y honradez para cumplir con los objetivos y programas a los que estén destinados.

La Contaduría General de Glosa del Poder Legislativo, la Secretaría de la Contraloría del Estado y las contralorías de los ayuntamientos, vigilarán el cumplimiento de lo dispuesto en este título, conforme a sus respectivas competencias.

En la actualidad el municipio constituye la manifestación democrática de la descentralización política, la expresión básica de la distribución regional del poder, al igual que la forma concreta de la descentralización administrativa al ser una organización provista de competencia, para la prestación y satisfacción de servicios a la comunidad.

Al respecto en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en el punto 3.8.5 Vida municipal señala:

Que a pesar de haberse fortalecido el Municipio Libre por las Reformas al Artículo 115 constitucional, aún hay mucho por hacer para consolidar al municipio como el espacio privilegiado para la participación política y para la búsqueda de soluciones a las demandas sociales.

Por lo que, el Plan Nacional de Desarrollo contempla como propósito primordial, la necesidad de ampliar los cauces para que las comunidades participen más activamente en la definición de los programas socialmente prioritarios de la gestión gubernamental y cuenten con la capacidad de decisión, ejecución y evaluación correspondiente.

Asimismo, se reconoce la necesidad de hacer más vigorosa la participación de los municipios en la preparación y ejecución de planes y programas para el desarrollo sectorial y regional, a fin de que respondan cabalmente a las exigencias de bienestar de la sociedad en general y de las comunidades en particular.

Por su parte el Plan de Desarrollo del Estado de México 1993-1999. Señala que apartir de reconocer las limitaciones financieras y las deficiencias en la Administración Municipal, se propone fortalecer su capacidad financiera y administrativa, mediante diversas acciones de reorganización administrativa y legal que le permitan cumplir cabalmente con sus responsabilidades constitucionales.

Por lo que es necesario avanzar en el proceso de modernización administrativa para aprovechar óptimamente los recursos. De aquí la necesidad de implementar el enfoque de Calidad Total, que permita a los organismos y dependencias responsables de promover el desarrollo del municipio, contar con información y herramientas de análisis acordes al desarrollo que aspira el municipio.

4. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.

De acuerdo con el Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal, del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México. Publicado en la Gaceta Municipal de abril de 1997. En el Capítulo IV. De la Estructura y Organización de la Administración Pública Municipal. En el Art. 19.- Señala que para el ejercicio de sus atribuciones, el Presidente Municipal será auxiliado por las siguientes dependencias:

I. Secretaría del H. Ayuntamiento.

II. Tesorería Municipal.

III. Contraloría Interna.

IV. Direcciones de:

- a) Gobierno.
- b) Seguridad Pública y Tránsito Municipal.
- c) Desarrollo Urbano y Obras Públicas.
- d) Servicios Públicos.
- e) Educación, Cultura, Bienestar Social y Fomento al Deporte.
- f) Protección Civil y Bomberos.
- g) Administración.
- h) Comunicación Social.
- i) Jurídica y Consultiva.
- j) Ecología.
- k) Desarrollo Económico.

V. Coordinaciones de:

- a) Asesores.
- b) Fiscal, Administrativa y de Servicios de San Juan Ixhuatepec, Zona Oriente.

VI. Organismos Descentralizados:

- a) Organismo Público Descentralizado Municipal para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.
- b) Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia.

VII. Órganos Auxiliares:

- a) Consejo Municipal de Protección al Ambiente.
- b) Consejos de Participación Ciudadana.
- c) Consejo Municipal de Protección Civil.
- d) Consejo Municipal de Protección al Ciudadano.
- e) Comités Municipales de Desarrollo Social.
- f) Consejo de Desarrollo Municipal.
- g) Consejo Ciudadano de Seguridad Pública.
- h) Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal.
- i) Comisión de Adquisiciones.
- j) Comité Consultivo de Seguridad Pública y Tránsito.
- k) Consejo Consultivo Económico Municipal.
- l) Comité para el Control y Prevención del Crecimiento Urbano.
- m) Las demás que apruebe el Ayuntamiento.

Asimismo según refiere el Art. 19 Bis.- El Ayuntamiento, además de las atribuciones que le otorgan otras disposiciones legales, para el eficaz desempeño de sus funciones públicas, podrá auxiliarse por:

- a) Comisiones del Ayuntamiento.
- b) Consejos de Participación Ciudadana.
- c) Organizaciones sociales representativas de las comunidades.
- d) Las demás organizaciones que determinen las leyes y reglamentos o los acuerdos del Ayuntamiento.

A continuación, en la figura 3, Organigrama del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, 1997-2000. Se muestra la estructura y organización de la Presidencia Municipal, anteriormente descrita.

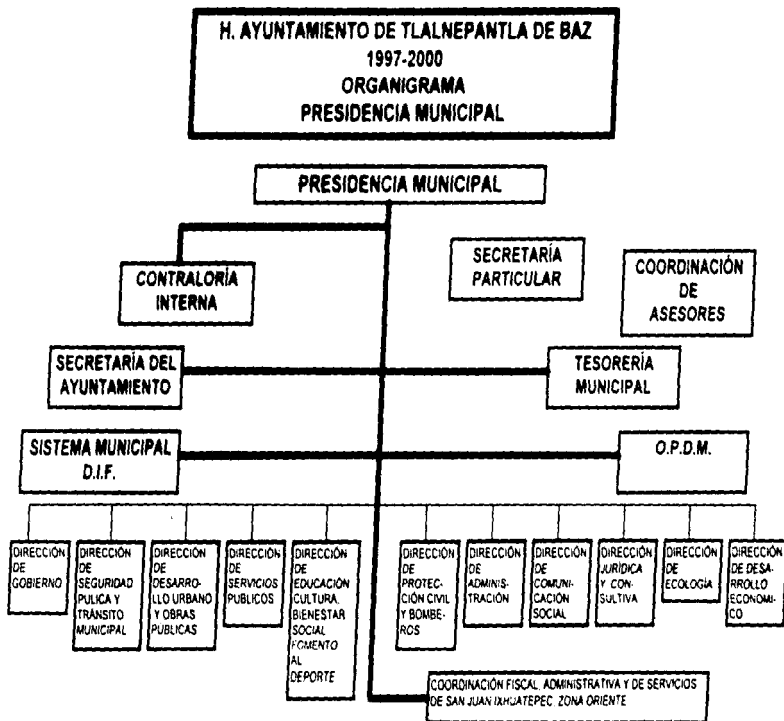


Figura No. 3. Organigrama del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, 1997-2000.

Fuente: Subsecretaría de Información Municipal del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz.

Al respecto en el Capitulo III. De las Dependencias de la Administración Pública Municipal, del mismo Reglamento. En el Artículo 18.- Señala las actividades de competencia y atribuciones genéricas que corresponden a los titulares de las dependencias, entre las que destacan las siguientes:

- II. Planearán, organizarán, dirigirán y evaluarán las actividades que tengan encomendadas en la dependencia a su cargo, en base a las políticas y prioridades establecidas para el logro de los objetivos y metas del Gobierno Municipal.
- V. Formularán y entregaran oportunamente, los dictámenes, opiniones e informes que les sean solicitados por el Presidente Municipal o por los miembros del Cuerpo Edilicio.
- VI. Formularán y propondran al Presidente Municipal los anteproyectos de programas anuales de actividades.
- IX. Coordinarán sus actividades con los titulares de las demás dependencias.
- X. Recibirán en acuerdo ordinario a los subdirectores y jefes de departamento y concederán audiencias al público.
- XIV. Atenderán y harán que el personal a su cargo, trate de manera respetuosa, cordial y eficiente al público en general. Asimismo, cuidarán que las relaciones humanas del personal adscrito a su dependencia, se caractericen por las cualidades señaladas.
- XVI. Simplificarán operativamente los procedimientos administrativos, eliminando documentación, trámites y tiempos innecesarios, relacionados con público en general y con las demás dependencias administrativas del municipio; para tal efecto, se coordinarán los titulares.

- XVII. Funcionará en cada dirección un módulo de orientación al público, con personal debidamente capacitado, a fin de que proporcione de manera pronta, expedita y eficaz la información.
- XVIII. Apoyarán a los particulares en toda clase de gestiones que promuevan, a fin de dar la solución más favorable al asunto de que se trate, siempre conforme a derecho, incluyendo facilidades y convenios, en tiempo y forma, que procedan, asimismo, deberán evitar incurrir por omisión en la afirmativa o negativa ficta.
- XX. Cuidarán que la carga de trabajo se distribuya equitativamente, promoviendo la productividad del personal a su cargo.

En el mismo orden de ideas, en el Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal. En el Art. 11. Se establecen las **atribuciones del Presidente Municipal**. Entre las que destacan:

- V. Propondrá, promoverá o destituirá con aprobación previa del Ayuntamiento, a los titulares de la Administración Pública Municipal, cuyo nombramiento o remoción no este determinado de otro modo en la Ley Orgánica Municipal. Asimismo, podrá proponer al Ayuntamiento la creación o supresión de las unidades administrativas y organismos auxiliares que requiera la Administración Pública Municipal.
- X. Creará, previo acuerdo del Ayuntamiento, consejos, comités y comisiones asignándoles las funciones que estime convenientes, siendo éstos auxiliares de la Administración Pública Municipal, los que deberán coordinar sus acciones con las dependencias que señale el titular del Ejecutivo Municipal.

En el Art. 22. Se señalan las **atribuciones del Secretario del Ayuntamiento**. Entre las que destaca:

XV. Ofrecerá atención a la ciudadanía, recibiendo sus peticiones y quejas, dándoles trámite a través de las coordinaciones respectivas a su cargo.

El Art. 25. Señala las **atribuciones de la Tesorería Municipal**. Entre las que destacan las siguientes:

- I. Administrará las Finanzas y la Hacienda Pública Municipal, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- VI. Apoyará al Ayuntamiento en la elaboración del proyecto del presupuesto de egresos programáticos e intervendrá en la elaboración del programa financiero municipal, así como, en la elaboración del presupuesto anual de egresos.
- XIV. Elaborará y mantendrá actualizado el padrón de contribuyentes.
- XXXI. Propondrá políticas administrativas y disposiciones para imprimir racionalidad y disciplina en la ejecución del gasto público.

Por su parte la **Contraloría Interna** tiene señalada sus atribuciones en el Art. 26. Que refiere, la Contraloría Interna establecerá y ejecutará los sistemas de control y fiscalización para vigilar que la administración de la Hacienda Municipal y las acciones de los servidores públicos se conduzcan en cumplimiento a las disposiciones legales aplicables. Así como, las señaladas en el Art. 28. Del mismo ordenamiento.

Para la **Dirección de Gobierno** en el Art. 29. Se señala que la Dirección de Gobierno promoverá e impulsará el desarrollo de la

participacion social, para mejorar las condiciones y los niveles de bienestar de las comunidades. Asi como, las referidas en el Art.31, de dicho Reglamento.

Por lo que respecta a la **Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal**. En el Art. 32. Señala que proporcionará seguridad pública, manteniendo el orden, previniendo el delito, conociendo de las infracciones administrativas y de la educación sobre estas materias en el ámbito de su competencia. Asimismo, promoverá un adecuado control vial, señalización, regulación y vigilancia del tránsito peatonal y vehicular, de conformidad con las disposiciones contenidas en la Constitución del Estado, en la Ley de Tránsito y Transportes del Estado de México, el Reglamento de Tránsito Estatal y demás disposiciones legales aplicables. Asi como, lo dispuesto en el Art. 34. Del Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal.

La Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas controlara el desarrollo urbano, mediante funciones de planeación, regulación, supervisión, autorización y aplicación de sanciones; asimismo, tiene a su cargo la planeación, ejecución, evaluación y apoyo técnico a la gestión de la obra pública, en base al programa general de obras del Gobierno Municipal, según lo señala el Art.35. Asi como lo dispuesto en el Art.37, del mismo Reglamento.

La Dirección de Servicios Públicos según lo dispuesto en el Art. 40. Del Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal. Dentro de sus atribuciones destacan las siguientes:

- I. Planeará, realizará, supervisará, controlará y mantendrá en condiciones de operación los servicios publicos municipales:

limpia y disposicion de desechos sólidos, alumbrado público, mantenimiento de vialidades, parques y jardines, áreas verdes y recreativas y panteones.

II. Intervendrá en la inspeccion y vigilancia de los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, saneamiento de aguas residuales, que estan a cargo del Organismo Publico Descentralizado Municipal.

X. Elaborara los presupuestos y costos de los recursos que se requieran para la prestacion de los servicios públicos.

XIII. Recolectara la basura, desperdicios o desechos provenientes de las actividades que se desarrollen en casas habitacion, oficinas, edificios, mercados, calles, via pública, plazas, parques, establecimientos comerciales o industriales, de prestacion de servicios y cualesquiera otros similares a los anteriores, en terminos de lo que establece el Reglamento de Limpia.

Por su parte la **Dirección de Educación, Cultura, Bienestar Social y Fomento al Deporte**. Apoyara la educacion, la cultura y el bienestar social; promovera el deporte y la recreación mediante planes y programas, de conformidad con lo dispuesto en la Constitucion General de la Republica, la particular del Estado, la Ley Orgánica Municipal, el Bando, los reglamentos municipales de la materia y demas disposiciones legales aplicables según lo señala el Art. 41. Asi como, lo dispuesto en el Art. 43. Del mismo Reglamento.

Por otro lado el Art. 44. Del Reglamento Interno de la Administracion Pública Municipal, señala que la **Dirección de Protección Civil y Bomberos** coordinará, capacitará, organizará y

evaluará las acciones de los sectores público, privado y social, para prevenir los problemas causados por riesgos, siniestros o desastres y en consecuencia proteger y auxiliar a la población, ante la eventualidad de que dichos fenómenos ocurran; asimismo, dictará las medidas necesarias para el restablecimiento a la normalidad de la población afectada. Así como, lo dispuesto en el Art. 46. Del mismo Reglamento.

En cuanto a la **Dirección de Administración**, en el Art. 47 se señala que: administrará los recursos humanos, materiales y de servicios de las diversas áreas que conforman la Administración Pública Municipal, observando lo dispuesto en el Art. 49. Del Reglamento. En donde destacan las siguientes atribuciones:

- I. Asignará a las dependencias de la Administración Pública Municipal el personal que requiera para sus funciones, de común acuerdo con la dependencia solicitante efectuará la selección del personal.
- IV. Implementará programas de capacitación para el personal de las diferentes áreas de la Administración Pública Municipal.
- V. Coadyuvará con la Comisión de Evaluación y Reconocimiento Público Municipal a los Servidores Públicos.
- VII. Efectuará las compras que requieran las dependencias, a través de la Subdirección de Adquisiciones, ajustándose a las decisiones del Comité de Adquisiciones, de conformidad con las disposiciones legales en la materia.
- VIII. Proveerá a las dependencias del Gobierno Municipal de los bienes y servicios que requieran para el desarrollo eficaz de sus funciones.
- XII. Efectuará el mejoramiento y modernización administrativa, en coordinación con las demás dependencias, llevando a cabo un

Programa de Sistematización.

XIV. Controlara y administrará el parque vehicular del Gobierno Municipal y el suministro de energeticos.

Por otra parte la **Dirección de Comunicación Social** según lo señala el Art. 50 del citado Reglamento. Informará oportunamente la gestión que el Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, realiza para la obtención del bien comun, asimismo difundirá la transformación de la vida municipal en un marco de respeto y pluralidad, apoyandose en los medios de comunicación. Promoverá las relaciones publicas tanto internas como externas, propiciando y fortaleciendo la armonía entre el pueblo y el gobierno. Asi como, los dispuesto en el Art. 52 del citado Reglamento.

Por su parte la **Dirección Jurídica y Consultiva**, según lo refiere el Art. 53 de dicho Reglamento protegerá y defenderá jurídicamente los derechos e intereses del H. Ayuntamiento, dará apoyo tecnico juridico a la Presidencia, y a las dependencias que integran la Administración Pública Municipal; asimismo orientara a la comunidad. Asi como lo referido en el Art. 55 del mismo Reglamento.

De igual forma en el Art. 56 del citado Reglamento se señala que la **Dirección de Ecología** formulará y operará programas para prevenir, preservar, proteger, restaurar y aprovechar el medio ambiente para propiciar el desarrollo sustentable, de conformidad con las politicas generales en materia ecológica y la normatividad federal, estatal y municipal aplicable. Asi como lo señalado en el Art. 58 del multicitado Reglamento.

La **Dirección de Desarrollo Económico** promoverá y fomentará el desarrollo económico de la industria, del comercio y de los servicios del Municipio de conformidad con las disposiciones aplicables en la materia, lo cual se señala en el Art. 59 del mismo Reglamento. Así como lo señalado en el Art. 61 del mismo Reglamento.

Proporcionar asesoría jurídica, respecto de los asuntos que le sean encomendados por el H. Ayuntamiento o por sus miembros, en el ámbito de la Administración Pública Municipal son **atribuciones de la Coordinación de Asesores**, según lo dispuesto en el citado reglamento en el Art. 62 y 61.

En cuanto a la **Coordinación Fiscal, Administrativa y de Servicios de San Juan Ixhuatepec, Zona Oriente**. Esta depende jerárquicamente de la Presidencia Municipal y promoverá, gestionará y coadyuvará en coordinación con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal, el cumplimiento de las metas y objetivos del Gobierno Municipal en la Zona Oriente. Atribuciones señaladas en el Art. 65 del citado Reglamento.

Por último en el Art. 68 del Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal. Refiere que los Organismos Auxiliares (**el Sistema Municipal para el Desarrollo de la Familia y el Organismo Público Descentralizado Municipal, para la Prestación de los Servicios Públicos de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento**), tendrán la facultad de promover la participación ciudadana en la realización de los programas municipales en el ámbito de sus respectivas competencias. Así como lo señalado en el Art. 67 del mismo Reglamento.

CAPITULO II. CALIDAD TOTAL.

Hablar de calidad total en la Administración Pública Municipal, es referirse a que: ya las cosas no se hacen dos o más veces, no hay desperdicio o derroche de recursos, las demandas de los ciudadanos son atendidas, los usuarios califican el desempeño de los servidores públicos y la calidad de los servicios públicos, y no hay ciudadanos inconformes o molestos.

Por tal motivo en este capítulo se describen los valores y conceptos de la Calidad Total y de manera simple y accesible se explican detalladamente los pasos a seguir en la aplicación de las herramientas de la administración por calidad, las cuales son instrumentos de los que se vale la administración de calidad para enfocarse al cliente, trabajar en equipo y rediseñar los procesos, por lo que su uso es imprescindible en la identificación y análisis de los problemas.

Es decir, que la Calidad Total en la Administración Pública es la forma de trabajar en equipo, de utilizar los recursos materiales, financieros y humanos de manera transparente y eficiente y, satisfacer al cliente interno y externo, lo cual se verá reflejado en la preferencia de los ciudadanos, en época de elecciones.

1. ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL.

Para abordar la técnica de la Calidad Total, partiremos de la definición del concepto de Administración y luego describir el proceso de la Calidad Total. Lo que nos llevará a la observación de las bondades y beneficios de la Calidad Total en la Administración Pública Municipal.

1.1 Administración.

"La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *ministrare* (subordinación u obediencia), y significa **cumplimiento de una función bajo el mando de otro: esto es, prestación de un servicio a otro.** En la actualidad la tarea de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización o dependencia y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación".⁽¹⁹⁾

Para tal efecto la Administración, cuenta con las funciones administrativas que según Fayol "definen el acto de administrar como **planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.**

En donde:

Planear. - Es visualizar el futuro y trazar el programa de acción;

(19) Anas Galicia Fernando *Administración de Recursos Humanos* Ed Trillas México, p. 8

- Organizar.** - Es construir tanto la estructura material como social de la dependencia. Es decir proporcionar todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la misma;
- Dirigir.** - Consiste en guiar la organización para que funcione y orientar al personal para obtener su máximo rendimiento;
- Coordinar.** - Es enlazar, unir y armonizar todas las actividades de una dependencia, facilitando el trabajo y los resultados. Sincronizando recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- Controlar.** - Es verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas. Es decir, consiste en verificar para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición".(20)

1.2*El Proceso de la Calidad Total.

El proceso de la Calidad Total, se da a partir de que el cliente demanda un servicio, el cual debe cumplir con las especificaciones y características que el cliente señala para cubrir sus expectativas de satisfacción, a lo que llamaremos **diseño o proyecto**. Posteriormente este diseño o proyecto requiere de ciertas etapas para materializarse como (llenar formatos, autorizaciones) que equivale al **proceso o transformación**. Una vez terminado el proceso el servicio está a disposición del cliente, quien por medio de la llamada **retroalimentación**, informará a los responsables de proporcionarle dicho servicio de su plena satisfacción o su total rechazo e inconformidad, señalando las causas de su insatisfacción. Información que permite al productor o prestador de servicios, **rediseñar el servicio**, tantas veces sea necesario para que el cliente quede plenamente satisfecho. Lo cual se muestra en la figura No. 4. El Proceso de la Calidad Total. Es decir que la Calidad Total es, **"sencillamente que todo individuo en cada división de la organización deberá estudiar, practicar y participar en calidad total. Lo que se logra educando a cada miembro de la división y dejando que cada persona aplique y promueva la calidad total, se tienen cursos definidos y especiales para cada división. Al fin y al cabo la Calidad Total empieza con educación y termina con educación"**.⁽²¹⁾

(21) Ishikawa Kaoru, *¿Que es el Control Total de Calidad? La Modelidad Japonesa* Ed Norma Colombia 1993, p 85.

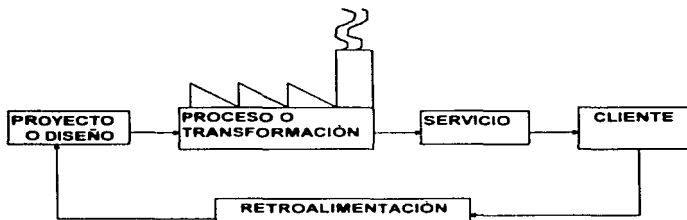
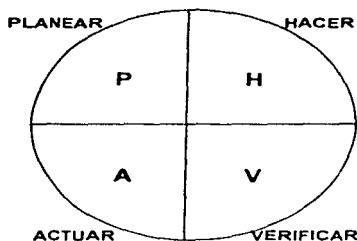
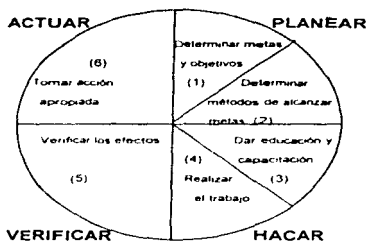


Figura No. 4. El Proceso de la Calidad Total.

Dicho Proceso de la Calidad Total, Deming lo explica en su llamado Círculo de Mejora Continua, que se muestra en la figura No.5. El cual tiene alguna similitud con el Círculo Japonés(Ishikawa) de la figura No.6.



"CIRCULO DEMING"
Figura No. 5.



"CIRCULO ISHIKAWA"
Figura No. 6.

Fuente: Figura 5. Roel Rodríguez Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Ed. Castillo. México 1996, p. 68.
Figura 6. Aburto Jiménez Manuel. Administración por Calidad. Ed. C.E.C.S.A., México 1992 p. 111.

Y la actividad del Proceso de Calidad Total, debe abarcar las áreas directiva, administrativa y operativa. Ver figura 7. Pirámide Proveedor-Cliente.



Figura 7. Pirámide Proveedor-Cliente. Donde la dependencia, con trabajo en equipo alcanza los resultados deseados.
Fuente: Roel Rodríguez Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Ed. Ediciones Castillo. México 1996, p. 32.

Para facilitar la interpretación de la pirámide, es necesario dejar bien claro que los clientes externos, es decir los usuarios de los servicios del gobierno son lo más valioso y el jefe es el proveedor más importante. Asimismo hay que hacer notar que dentro del funcionamiento de la estructura de la dependencia que se trate, existe esta misma relación de cliente-proveedor; en la cual los empleados son clientes internos. "Cada trámite es un proceso que se subdivide en etapas y cada etapa es desempeñada por un departamento. El asunto viaja de etapa en etapas; es decir, de departamento en departamento; hasta que sale como respuesta a la petición ciudadana. La relación Cliente-Proveedor es una cadena sucesiva de eventos que tienen que darse para lograr el servicio. "Cada eslabón es cliente del eslabón anterior y proveedor del siguiente eslabón. El empleado de mostrador debe recabar los documentos necesarios para pasarlos quizá al departamento técnico y el departamento técnico a su vez, debe pasar el expediente al jurídico, y el jurídico, finalmente regresa el asunto al mostrador para dar respuesta al cliente. "El departamento técnico debe definir muy bien al mostrador todos los documentos que requiere. En esa etapa del proceso el es el cliente y el empleado del mostrador es el proveedor. Si el mostrador hace las cosas de manera diferente a las demandas del técnico, el proceso se interrumpe, se demora o se resuelve equivocadamente. Lo mismo sucede en el paso siguiente: El técnico debe satisfacer las demandas de su cliente, el departamento jurídico, como éste las solicita. El mostrador es el proveedor original y el cliente interno final del proceso".(22)

Ejemplo: Ver Figura 8. Cadena Cliente-Proveedor.

(22) Roel Rodríguez Santiago. *Estrategias para un Gobierno Competitivo* Ed. Ediciones Castillo México 1996 p 31



Figura 8. Cadena Cliente-Proveedor.

Fuente: Roel Rodríguez Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Ed. Ediciones Castillo. México 1996. p. 31.

Por lo tanto la Administración con Calidad Total, es un enfoque que permite anticiparse a los problemas, a escuchar al cliente, a enfocarse a los procesos y a la solución de problemas, a trabajar en equipo y a monitorearse a través de indicadores. En donde la organización se ha preocupado por su cliente y ha realizado proyectos, estrategias y acciones tendientes a brindarle el máximo bienestar.

"En este contexto, la calidad total se manifiesta como una herramienta fundamental para la optimización de los procesos, tanto productivos como de cualquier otra índole. La calidad busca la coherencia entre la eficacia, que se persigue en la consecución de objetivos, y la eficiencia, en la utilización de los recursos que la hacen posible".⁽²³⁾

Para J. M. Juran la calidad es el cumplimiento de requisitos y adecuación al uso. Por su parte Crosby dice que la calidad es el cumplir con los requisitos. Joseph Prokopenko define la calidad como la conformidad con las exigencias, es decir, es la suma de características de un servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer una necesidad.

(23). Estrada Almazán Ernesto "Calidad Total en la Administración Pública del Estado de México" *Revista IAPGM (Instituto de Administración Pública del Estado de México)* No. 24 México 1997. p 188

Así, W. Edwards Deming señala que el consumidor es la parte más importante, así como sus necesidades presentes y futuras, y el empleado se siente orgulloso de su trabajo. Deming afirma que cuando se mejora la calidad también se mejora la productividad, "Al mejorar la calidad, se transfieren las horas-hombre y las horas-máquina malgastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena- se reducen los costos, se es más competitivo, la gente está más contenta con su trabajo, hay trabajo, y más trabajo".(24)

En resumen, la Calidad Total consiste en : **la participación de todos los empleados de la dependencia, desde el más alto Directivo, hasta el empleado menos calificado y en la utilización eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos, en la fabricación o prestación de servicios que cumplan con las expectativas del cliente.**

Todo lo antes dicho se muestra en el cuadro No. 2. Principios Básicos de la Calidad Total.

(24). Deming W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad Ed. Ediciones Díaz Santos Madrid 1989. p. 2

PRINCIPIOS BASICOS DE LA CALIDAD TOTAL

1 - El cliente es lo mas importante
2 - Hay que prevenir, no corregir
3 - Reducir costos y desperdicios en general
4 - Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad
5 - Participacion e involucramiento de todo el personal
6 - Hay que trabajar en equipo
7 - Medir los resultados
8 - Dar reconocimiento
9 - Se requiere el compromiso y apoyo de la alta dirección
10 - Instaurar programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos
11 - Crear conciencia de la necesidad
12 - Tener un proceso de herramientas para el mejoramiento sistematico y permanente

Cuadro 2. Principios Basicos de la Calidad Total.

Fuente: Aburto Jimenez Manuel. Administración por Calidad. Ed. C.E.C.S.A., Mexico 1992, p p 43,45.

Luego entonces usted, que lee este trabajo y al igual que su servidor esta comprometido con su país y convencido de que la Calidad Total es el camino para alcanzar un mejor nivel de vida para todos los mexicanos, entonces manos a la obra.

Tome en cuenta que: "Hay una parte de la organización que si está en contacto con el cliente y conoce muy bien sus demandas y aspiraciones, es el nivel operativo: La cajera, la recepcionista, el policia y demás niveles operativos. Sin embargo, la estructura autoritaria y jerárquica del gobierno, generalmente es sorda a las sugerencias de estos niveles; es decir, que el de arriba es el que

sabe y el de abajo se debe concretar a obedecer ordenes. Además, son tantos niveles, que la información se desvanece por estas chimeneas burocráticas, la información que llega al jefe se contamina, se obstaculiza, se carga de "grilla" y de afán de autocomplacencia.

"Esta situación no es exclusiva del gobierno, es el llamado modelo de Taylor que a principios de siglo separó la planeación de la ejecución y por tanto, tuvo que crear un nivel para controlar. Dicho de otra manera: Los de arriba piensan, los de abajo ejecutan y los de enmedio controlan. Es el modelo en el que la mayoría de nuestros gobiernos y empresas funcionan.

"Por ello, el gobierno administra por crisis, es decir, se espera a tener un indicador claro de que las cosas no están bien para reaccionar: Un motín, una devaluación, una explosión, un movimiento subversivo, la pérdida del poder. En el gobierno, el pozo siempre se tapa después de que el niño se ahoga.

"Si, los funcionarios utilizaran indicadores preventivos podrían estar actuando a tiempo en lugar de andar apagando fuegos".⁽²⁵⁾

Por lo tanto si en tu trabajo de servidor público o como ciudadano, observas signos negativos como los que se muestran en el cuadro 3. Entonces las cosas andan mal, hay que actuar y conscientizarnos de la necesidad de un cambio.

(25) Rosal Rodríguez Santiago, op. cit., p. 2.

SIGNOS NEGATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

	SI	NO
Actitudes de no lo arregles si no falla		
Acumulación de expedientes rezagados		
Alta rotación de empleados		
Asesores para lo operativo		
Apatía en los empleados		
"Bomberazos"		
Colas		
Corrupción		
Crisis y problemas recurrentes		
Demasiada confianza a los jefes		
Demasiada importancia a la obra pública		
Despilfarro de recursos		
Departamentos de atención a quejas		
Departamentos jurídicos muy grandes y poderosos		
El documento más importante de la oficina es la síntesis de prensa		
El gabinete o el equipo se reúne sólo cuando hay crisis		
El jefe debe firmar todo		
El jefe es hiperactivo		
El jefe no actúa		
Escasez de metas, sólo objetivos generales		
Escasez de recursos		
Especialistas para las funciones		
Expedientes perdidos		
Gasto fuerte en mantenimiento		
Guerras interdepartamentales		
Hipergasto en imagen		
Hipersensibilidad a la prensa		
Los empleados no actúan		
Los empleados no sugieren		
La oficina no funciona sin el jefe		
Mala imagen		
Manifestaciones		
Mala calidad en la obra o en las acciones		
Más importancia a los oficios que a la comunicación directa		

Más de 30 llamadas al día		
Mucha actividad y poco éxitos		
Muchos casos especiales, pocos casos comunes		
Mucho gasto en horas extras		
Mucha "grita" en la organización		
Mucho énfasis en resultados a "cualquier costo"		
Mucha importancia a los organigramas y a los títulos		
Mucha importancia a los presidios y al protocolo		
Muchos rumores		
Necesidad de hacer citas con el "jefe" para desautorizar límites		
Necesidad de hacer las cosas varias veces antes de que funcionen		
Necesidad de imponer muchos controles para lograr resultados		
Pérdida de elecciones		
"Periodizos"		
Planear, esperar crisis, volver a planear		
Poca o nula estadística de acciones y resultados		
Presupuesto por función, no por proyectos		
Presupuestos insuficientes		
Programas correctivos como "un día sin auto"		
Quejas continuas dentro y fuera de la organización		
Retrabajo. La misma actividad se tiene que hacer varias veces para que salga bien		
Servicios exclusivos para empleados		
Sensación de que la situación está fuera de control		
Servilismo y adulación		
Sensación de que no se ha hecho nada		
Sistemas y procesos complejos		
Temor a los cambios		
Temor a hacer sugerencias de mejora		
Temor a las decisiones		
Torta en el escritorio		
Vergüenza en ser empleado público		

Cuadro 3. Signos Negativos en la Organización.

Fuente: Roel Rodríguez Santiago, Estrategias para un Gobierno Competitivo, Ed. Ediciones Castillo, México 1996, p.p. 2,3,4.

Dichos signos negativos de la organización hacen evidente que, la administración tradicional que fue diseñada para la realidad de hace 100 años cuando las cosas eran más sencillas, los servicios eran pocos, las ciudades pequeñas, los problemas muy conocidos, los empleados tenían baja escolaridad, las maneras de pensar muy estandarizadas, los archivos no hacían bulto y las organizaciones eran sumamente esbeltas.

Para poder continuar con el tema debemos retomar el modelo de Taylor, ya que en la actualidad tanto en la empresa como en oficinas gubernamentales gran cantidad de personal se dedican a controlar procesos sin incrementar la productividad de la organización. Es decir, que a mayor control, menor eficiencia, lo que hace evidente la necesidad de un cambio, el cual se puede llevar a cabo con una reforma administrativa de calidad total que rediseñe servicios, reduzca burocracia y realmente controle el proceso, para evitar que: En cada cambio de poderes, los nuevos funcionarios agreguen controles al proceso que se suman a los ya existentes, agregando más papeles y más firmas o "por pescar un evasor se emiten reglamentos que entorpecen el proceso a millones de contribuyentes cumplidos".⁽²⁶⁾

Por lo tanto, hay que interpretar lo que Kaoru Ishikawa acertadamente dice: "Usted preocúpese de la calidad; la productividad y las utilidades vendrán solas".⁽²⁷⁾

(26) Rosi Rodríguez Santiago, op. cit. p. 4

(27) Aburto Jiménez Manuel, *Administración por Calidad*, Ed. CECSA, México 1992, p. 9

1.3 Productividad.

La productividad es el uso eficiente de los recursos: trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información, en la producción de diversos bienes y servicios.

Pedro Marroquín Suárez, en su libro define la productividad como: "La productividad es un trabajo integral; es decir, todos los integrantes de la organización, desde el más modesto trabajador hasta el máximo dirigente, deben participar".⁽²⁸⁾ y continúa diciendo que: "La productividad no es estática, sino siempre debe perfeccionarse, atendiendo a las prioridades del momento pero sin perder de vista al futuro. La productividad no es estática, sino que debe cambiar y aumentar respecto al tiempo".⁽²⁹⁾

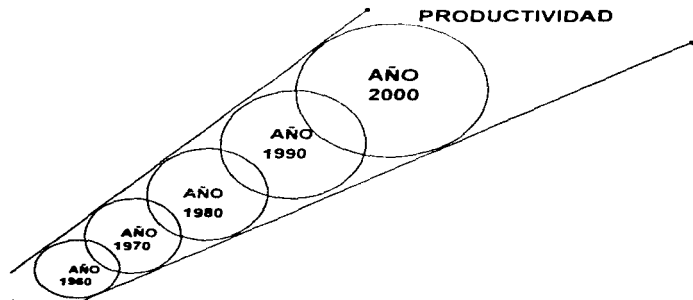


Figura 9. La Productividad es Progresista.

Fuente: Marroquín Suárez Pedro. Productividad, Participación y Análisis. Ed. C.E.C.S.A., México 1987, p. 13.

(28). Marroquín Suárez Pedro. Productividad, Participación y Análisis. Ed. C.E.C.S.A., México 1987, p. 12

(29) Ibid., p. 13.

Asimismo la productividad también se puede definir, como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Dicho de otra forma cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, mas productivo es el sistema. Es conveniente separar la productividad de la intensidad de trabajo, para evitar considerar a la productividad como el uso mas intensivo de los recursos, como la mano de obra y las máquinas. Para mejorar la productividad no se requiere intensificar el trabajo, ya que las limitaciones físicas del ser humano, solo permiten aumentos reducidos de la misma. Para mejorar la productividad, hay que trabajar de manera más inteligente, no mas dura.

La productividad esta estrechamente ligada con la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente.

Para la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la productividad es "la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo".(30)

Por ello Peter Drucker, "afirma que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otras palabras, existen países administrados y países subadministrados".(31)

(30) Prokopienko Joseph La Gestión de la Productividad Oficina Internacional del Trabajo Suiza 1989, p 4
(31) Anas Galboa Fernando, op. cit. p 7

1.4 Administración Tradicional Vs Administración de Calidad.

Para captar mejor las diferencias entre la Administración Tradicional y la Administración de Calidad se hace un comparativo en donde se observan las ventajas de administrar con calidad.

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL VS ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	VS	ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD	ANTES	DESPUES
Trabajo Individual	Vs	Trabajo en Equipo	-Ese no es mi problema y las guerras departamentales	-La relación Cliente-Proveedor -El equipo se adueña del problema
Corto Plazo	Vs	Largo Plazo	-Se heredan problemas a la siguiente administración -Se resuelven problemas para el día, el año, el trimestre o el semestre	-Actuar con ética no para intereses personales -Resolver problemas a largo plazo
Mi Jefe	Vs	Mi Cliente	-Satisfacer al Jefe	-Satisfacer al Cliente (sus necesidades)
La Opinión	Vs	Los Datos	-Todos saben hacer un plan -Administración por crisis -No verificar los datos	-Utilizar datos estadísticos históricos de la institución -Utilizar el Círculo de Deming -Planear, hacer, verificar y actuar -En la administración de calidad las encuestas son útiles para detectar ¿Qué es lo que el cliente quiere? ¿Cómo quiere el servicio?, los servicios se mejoran constantemente con la opinión de los clientes.
Sólo Resultados	Vs	Resultados y procesos	-Se exigen sólo resultados -Se rebasa el presupuesto -Hay desperdicio -El hacer las cosas 20 veces para lograr el resultado -Resolver las urgencias, los imprevistos, mediante las improvisaciones -Todas las ineficiencias de la organización	-Se considera el proceso ¿cómo se consiguió el resultado? -Se elabora un proceso sencillo, eficiente y en control, con resultados confiables.
Corrección	Vs	Prevención	-Corregir errores, con urgencias e improvisaciones -Hacer la planeación del siguiente año, con datos del último trimestre	-Se prevé y anticipa a los errores, con estadísticas de las demandas del cliente

Control-Mandato	Vs	Liderazgo-Asesoría	-El trabajo mediante mandatos y control jerárquico. Los jefes dan ordenes.	-El líder guía a su equipo. -Los colaboradores participan, sugieren y se responsabilizan en solucionar los problemas. -Los jefes dejan de dar ordenes.
Tecnología-Maquinaria	Vs	Procesos-Recursos Humanos	-Se supone que la tecnología o el equipo físico o la maquinaria resuelven el problema.	-Las personas son lo más importante. -Se utiliza la ingeniería de procesos y una cultura organizacional. -Se trabaja con calidad, se satisface al cliente y es más fácil asimilar la nueva tecnología.
Información es Poder	Vs	Información es Comunicación	-El burocrata esconde e impide la información. -Se trabaja mecánicamente. -La insatisfacción ciudadana.	-Por medio de la información se delega autoridad. -Se fomenta el trabajo en equipo. -Cada quien se responsabiliza de su trabajo. -Con información el sistema trabaja orgánicamente.
Administración por Crisis	Vs	Administración Preventiva	-En el trabajo ambiente tenso. -Todos quieren resolver la última crisis u orden del jefe. -Hay desorden y todos hacen quedar mal a todos.	-Se utiliza la planeación para prever los problemas, se sabe hacia donde debe ir, tiene alternativas predefinidas y actúa con rapidez para ajustarse al cambio. -Se cuenta con información de las verdaderas expectativas del cliente.
Mejoramiento Esporádico	Vs	Mejoramiento Continuo	-En la Administración tradicional el mejoramiento es esporádico. -Se piensa que los cambios se compran en el mercado. Ejemplo: puede ser que el gobierno aun con el nuevo edificio, nuevas computadoras y nuevas máquinas de escribir, siga dando mal servicio.	-Toda la organización participa y sugiere. -Todos los empleados, todos los días buscan mejores maneras de hacer su trabajo. -Se realiza un esfuerzo inteligente de toda la organización no solo del jefe y su intuición.
Desempeño Individual	Vs	Desempeño de los Procesos	-Se hace énfasis en la labor personal ya que el éxito depende del ingenio, de la valentía y del esfuerzo personal.	-Se crean procesos que generen el éxito. Se ha demostrado que el 15% de los resultados dependen de las personas y el 85% restante de los procesos.

<p>Enfoque a la Organización</p>	<p>Vs</p>	<p>Enfoque al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los burocratas piensan en sus funciones, organigramas y oficinas. Entre más grande la oficina y más empleados mayor poder ante los demás. - Se generan guerras de poder y muros de Barlin, entre oficinas de gobierno - El enfoque tradicional es hacia adentro 	<ul style="list-style-type: none"> - Se establecen las cadenas cliente-proveedor entre dependencias para agilizar los servicios - Se busca la misión de la dependencia. ¿Por qué existe esta secretaría o este departamento? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuál es el servicio que debe prestar al cliente? ¿Por qué se justifica gastar el dinero de los contribuyentes? ¿Existe otra dependencia que cumple con esta misión?, ¿Existe un externo que pueda dar mejor este servicio?
<p>Jerarquía</p>	<p>Vs</p>	<p>Redes de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El gobierno sigue utilizando la jerarquía para comunicarse internamente - Las organizaciones eran pequeñas y los empleados tenían baja escolaridad - Los de arriba dan órdenes, los de abajo ejecutan y los de enmedio controlan e informan a sus superiores 	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones jerárquicas ya no funcionan en ninguna parte del mundo - El líder se dedica a lo estratégico (fixar y mantener el rumbo de la organización) - El empleado no espera órdenes para actuar en los problemas sabe lo que tiene que hacer - Se sustituye la jerarquía por redes de comunicación - Se fortalecen y coordinan los enlaces para brindar mejores servicios - Se definen las cadenas Cliente-proveedor de acuerdo a los servicios que presta la dependencia - El líder promueve el uso de la comunicación directa y fomenta el trabajo en equipo
<p>Funciones</p>	<p>Vs</p>	<p>Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Al pensar en funciones es pensar hacia adentro - En el gobierno el empleado solo realiza sus funciones - Lo primero es revisar la Ley Orgánica para saber cuáles son las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar en servicios es enfocarse al cliente - Todos los empleados se sienten responsables de satisfacer al cliente "Se recomienda antes de elaborar reglamentos internos, un análisis del cliente y los servicios"
<p>Procesos Complejos</p>	<p>Vs</p>	<p>Procesos Sencillos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva división del trabajo. - Se asignaban trabajos sencillos al empleado - Todos se preocupan por su pequeña parte, nadie se hace responsable de los resultados finales y el control del servicio es prácticamente imposible 	<ul style="list-style-type: none"> - El gobierno diseñó tareas complejas y simplifica sus procesos (En lugar de poner señas, es responsable del servicio) - El trabajador se siente estimulado por su nueva responsabilidad y se preocupa por servir al cliente - La administración se vuelve muy fácil

Sistemas Ocultos	Vs	Sistemas Abiertos	<ul style="list-style-type: none"> • En el gobierno se crean "hoyos negros" en los que se pierde la información • Sólo unos cuantos saben el estado que guardan los asuntos • Todos los deben consultar para sacar adelante los trámites. • Es una estrategia para asegurar el puesto, ampliar el poder o para fines personales (corrupción) 	<ul style="list-style-type: none"> • La administración de calidad crea sistemas sencillos y abiertos que generan información relevante • Se impide la creación de hoyos negros • Se les resta poder a estos jefes • La administración es más fácil y más difícil meter mano para fines personales
Modernización	Vs	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • La modernización es algo que se puede comprar • Es alta tecnología como computadoras o sistemas de rastreo de llamadas. Puede ser algo menos sofisticado como un nuevo edificio, mobiliario, máquinas de escribir o patrullas del año • La modernización genera un incremento de la productividad considerable. Ve que se reducen los tiempos de respuesta, se reduce el consumo de gasolina, mejora el ambiente de trabajo, reduce gastos de mantenimiento • La modernización es más rápida que la calidad total • Su implementación depende del tiempo de entrega y del aprendizaje del personal para manejar el equipo • Ningún equipo moderno puede vencer la falta de misión, la responsabilidad diluida y la falta de liderazgo • La modernización es impulsada por el jefe, sin conocer las verdaderas necesidades de los empleados y los jefes • En el gobierno casi todo requiere modernización • Se adquiere y se implementa en el corto plazo • Generalmente es costosa y espectacular para las ocho columnas en la prensa • No mejora mucho la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad total es una inversión en el recurso humano • Es un cambio cultural y de valores, que debe surgir en cada corazón y cada cabeza de la organización • La Calidad Total no es tan tangible como la modernización, su efecto es menos espectacular, pero consistente • Día a día, semana a semana, mes a mes, año tras año, la organización se dedica a rediseñar los procesos, a reducir tiempos, a dar resultados, a satisfacer al cliente. Aunque no aparece en la prensa • Todos los empleados trabajan en equipo, dan sugerencias de mejora • La organización se empieza a modernizar después de haber entrado en el proceso de calidad total con la participación y creatividad del personal. Ejemplo, solicitan mejorar las instalaciones o el equipo empleado • La modernización y la Calidad Total no están pelearas. Por el contrario, se complementan • Si el gobierno trabajara con calidad, sería mucho más ágil definir con precisión el tipo de tecnología que requiere • El gobierno debería trabajar con calidad para saber utilizar la tecnología en favor del cliente • Con la Calidad Total tanto el cliente externo como interno, esta contento y satisfecho

Cuadro 4. Administración Tradicional Vs. Administración de Calidad.
Fuente: Roci Rodríguez Santiago, Estrategias para un Gobierno Competitivo, Ediciones Castillo, México 1996, p.p. 12-24.

En estos ejemplos se encuentran los valores y principios de la administración de calidad como el enfoque al cliente, el trabajo en equipo, los procesos sencillos, los sistemas abiertos, la confianza, la transparencia y el afán de servir, en contraposición a la desconfianza, la complejidad y el enfoque interno de la administración tradicional.

Al respecto Deming dice: " En la mayoría de los servicios gubernamentales, no hay mercado que conquistar. En lugar de la conquista del mercado, un organismo gubernamental debe suministrar, económicamente, el servicio mandado por la ley o la reglamentación.

"El objetivo es ofrecer un servicio superior. El progreso continuo del servicio gubernamental debe ganarse la estimación del público y mantener los puestos de trabajo en el servicio y ayudar a la industria a crear mas puestos de trabajo".⁽³²⁾

En consecuencia, la administración pública moderna y competitiva es aquella que mejora, de manera constante y permanente, la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía; que satisface, plenamente, las necesidades de los usuarios y no las de la burocracia estatal; que prevé los acontecimientos con una visión estratégica.

En este contexto el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en el punto 3.9 Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública. Señala que la administración pública desempeña un papel esencial para el desarrollo del país. Por tal motivo, se requiere de una administración pública orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, que promueva la rapidez y eficacia en la prestación de servicios al público

(32) Deming W Edwards, op cit. p 5

evitando trámites, que, permitan ahorrar tiempo y gastos e inhiban discrecionalidad y corrupción. Asimismo se requiere fomentar el uso eficiente de los recursos públicos y cumplir puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas.

Paralelamente, es necesario la dignificación y profesionalización de la función pública, por ello se requiere proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.

Por lo tanto se requiere una administración pública que revitalice sus esquemas de trabajo, reoriente sus incentivos, simplifique sus procedimientos, que se modernice, que sea eficiente y accesible, lo que repercutirá en el incremento de la productividad global de la economía.(*)

(*) Ver Anexo No. 3 ¿Cómo se Implementará la Calidad Total en el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, INEGI?

2. HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL.

"Hay herramientas para controlar y rediseñar los procesos, para trabajar en equipo, para enfocarse al cliente, para planeación y para la administración de proyectos. Todas se relacionan y se complementan. Ejemplo: las herramientas estadísticas se utilizan para el control y rediseño de los procesos, pero ello se requiere hacerlo en equipo, además aplicar la lluvia de ideas.

"Una vez que los miembros de la organización entienden los valores y conceptos de calidad, es importante que se capaciten en el uso de herramientas como: Círculos de Calidad, Diagrama Causa-Efecto, Diagrama de Pareto, Diagrama de Frecuencia (Histograma); porque son parte fundamental de la administración de calidad. Cada nivel de la organización tiene necesidades específicas. Generalmente, los niveles operativos e intermedios utilizan más las herramientas y, por ende, requieren un conocimiento más profundo de ellas. En cambio, los niveles ejecutivos quizá deban capacitarse en la interpretación de la herramienta, más que en el uso preciso".⁽³³⁾

Al respecto Marroquin, señala que dichas herramientas, permiten a los funcionarios de alto nivel y a los mandos medios de la organización, relacionar las causas con los efectos y así puedan fijar objetivos y determinar cuáles son los medios materiales, financieros y humanos, que permitan a los empleados con los círculos de calidad concretar las soluciones esperadas. Por lo tanto, se puede decir que el uso de las herramientas de administración por calidad es imprescindible en la identificación y análisis de problemas de cualquier naturaleza.

(33) Roel Rodríguez Santiago, op. cit. p. 97

2.1 El Círculo de Calidad Total.

Kaoru Ishikawa en su concepto de calidad total, tiene algunos consejos prácticos, como son el círculo de calidad y el diagrama de esqueleto de pescado (causa-efecto), de los cuales es autor.

El círculo de calidad. ***"Es un grupo pequeño que desarrolla actividades de calidad total voluntariamente, dentro de su mismo lugar de trabajo.***

"Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de calidad total en toda la organización, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del lugar de trabajo, utilizando las herramientas de la calidad total y con la participación de todos los miembros".⁽³⁴⁾

Esto es:

- 1.- El voluntarismo. Los círculos han de crearse voluntariamente, no por órdenes superiores. Comenzar las actividades de los círculos con aquellas personas que deseen participar;
- 2.- Autodesarrollo. Los miembros del círculo deben estar dispuestos a estudiar;
- 3.- Desarrollo mutuo. Los miembros del círculo deben aspirar a ampliar sus horizontes y a cooperar con otros círculos;
- 4.- A la larga, participación total. Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los empleados del lugar".⁽³⁵⁾

La Oficina Internacional del Trabajo, señala que los círculos de calidad iniciaron en Japón en abril de 1962 y los define como:

"Un círculo de calidad es un pequeño grupo de voluntarios de la misma oficina, departamento, dirección o secretaría, que se

⁽³⁴⁾ Ishikawa Kaoru, op cit. p. 133

⁽³⁵⁾ *Ibid.* p. 19.

reúnen regularmente una vez a la semana para identificar y analizar problemas de trabajo reales o potenciales, sugerir soluciones a la dirección o poner ellos mismos en práctica las soluciones.

"Una característica cautivante de los círculos de calidad es que proporcionan un método ordenado para reunir recursos humanos y técnicos. Las metas son el mejoramiento de la calidad de los servicios, la calidad de la vida de trabajo y la eficiencia de la organización.

"En los círculos de calidad pueden participar empleados de cualquier nivel de una organización en el proceso de busca de soluciones a los problemas o cuestiones que influyen en la capacidad de los trabajadores para realizar sus actividades de trabajo con éxito".⁽³⁶⁾

Es decir que la actividad de los círculos de calidad es identificar y resolver problemas. Así como, la promoción del potencial de los recursos humanos de la organización.

Para la Oficina Internacional del Trabajo, estos son los principios básicos de los círculos de calidad: ver cuadro 5.

(36) Prokopantz Joseph, opus cit., pp. 208, 209, 210.

1 - La participación es voluntaria.
2 - Los jefes logran la participación de todos.
3 - Los miembros se ayudan reciprocamente a perfeccionarse
4 - Los proyectos constituyen esfuerzos de los círculos y no de los individuos
5 - Se proporciona capacitación a los trabajadores y a los directivos
6 - Se fomenta la creatividad
7 - Los proyectos están relacionados con el trabajo de los miembros
8 - La dirección presta apoyo
9 - Se promueve la toma de conciencia de la calidad y el mejoramiento
10 - Si las actividades se realizan fuera de las horas de trabajo, se paga una compensación a las tasas de horas extraordinarias
11 - Se utilizan técnicas muy sencillas
12 - El círculo de calidad es un grupo democrático

Cuadro 5. Principios Básicos de los Círculos de Calidad

Fuente: Prokopenko Joseph. La Gestión de la Productividad. Oficina Internacional del Trabajo. Suiza 1989, p. 213.

En cuanto a los puntos 7 y 11, hay que apuntar: para el primero, que no solo los proyectos que se analizan en los círculos de calidad deban ser los relacionados al trabajo de los participantes, sino también de buscar alternativas de solución y como atender mejor las demandas de los ciudadanos, en materia de servicios públicos, así como la optimización, el manejo transparente y eficiente de los recursos financieros en el ámbito nacional, estatal y municipal. Y para el segundo, la utilización de las siguientes herramientas, diagrama de Pareto, análisis causa-efecto, histograma. Que más adelante se explicaran ampliamente.

2.1.1 Cómo Iniciar las Actividades de un Circulo de Calidad Total.

Las actividades inician a partir de entender, que, los círculos de calidad son una parte o herramienta del programa de Calidad Total. Por lo que, es necesario que en la organización o dependencia pública ya este instituido el Proceso de Calidad Total, para obtener los mejores resultados. Pero puede ser que se inicien los círculos de calidad sin antes haber implantado el Proceso de Calidad Total, lo que a corto plazo pudiera dar algunos buenos resultados inmediatos (no permanentes), lo cual no significa que se alcanzó el éxito.

Lo primero que hay que hacer es elegir la dirección, el departamento o la coordinación que ha de llevar acabo las actividades de los círculos de calidad y luego escoger a la persona que ha de dirigirla. Si la dependencia ya tiene una división de calidad total, las actividades de los círculos de calidad deben estar bajo su jurisdicción.

"La división que se escoge tiene jurisdicción sobre todas las actividades relacionadas con los círculos de calidad, inclusive el plan de toda la dependencia para la educación en esta materia, las conferencias de los círculos de calidad, las conferencias entre círculos, y un sistema de otorgar premios y aceptar sugerencias. Si se van a mandar personas a observar las actividades de círculos de calidad fuera de la dependencia, esta división la escoge y hace los arreglos necesarios.

"El éxito o el fracaso de las actividades de los círculos de calidad, depende a menudo de la decisión de los altos mandos, de la persona escogida para promover la calidad total y del entusiasmo colectivo. Es importante, pues, seleccionar

inteligentemente a la persona a quien se le vaya a encargar esta función".⁽³⁷⁾

Lo anteriormente expuesto por Ishikawa, se refleja en el siguiente ejemplo:

"Los empleados ubicados en el extremo inferior de la jerarquía pueden esforzarse muchísimo para sacar adelante sus círculos de Calidad, mientras que el personal de los niveles de gerencia alto y medio hacen caso omiso. En tal caso no habría aliciente para que los encargados de las actividades de los círculos de Calidad continuaran sus esfuerzos".⁽³⁸⁾

A continuación se muestran los pasos para iniciar las actividades del Círculo de Calidad Total: ver cuadro 6.

(37). Ishikawa Kaoru, op cit. p. 140

(38). Ibid. p. 138.

PASOS DE ISHIKAWA, PARA INICIAR ACTIVIDADES DE UN CIRCULO DE CALIDAD TOTAL

1 - Los directores, subdirectores, jefes de departamento y los responsables de la calidad, deben ser los primeros que empecen a estudiar las actividades de la Calidad Total y de los círculos de calidad
2 - Deben asistir a conferencias de los círculos de calidad y visitar dependencias u organismos donde se esté aplicando el sistema. Estas mismas oportunidades deben ser para los futuros dirigentes de círculos de calidad
3 - Escóljase a la persona que se encargará de promover las actividades de los círculos de calidad en la dependencia u organismo. Esta persona debe estudiar el asunto y preparar un texto simplificado para la capacitación de dirigentes y miembros de los círculos de calidad
4 - La organización o dependencia comienza a capacitar dirigentes de círculos y les da adiestramiento en control de calidad y en las actividades de los círculos. No hay que enseñarles cosas demasiado difíciles. El plan de estudio debe limitarse a los principios básicos de las actividades de los círculos de calidad, como enfocar la calidad y como mejorarla (PHVA o sea planear, hacer, verificar, actuar) y como enfocar los métodos estadísticos. En cuanto a las siete herramientas de la Calidad Total, bastará con el diagrama de causa y efecto, la grafica de pareto y el histograma. Todo lo demás se puede ir enseñando cuando las actividades de los círculos de calidad ya estén bien encaminadas
5 - Los jefes (líderes) así capacitados regresan a sus lugares de trabajo y organizan los círculos de calidad. El número de personas en cada círculo no debe pasar de diez miembros. Los mejores grupos están constituidos por tres o seis personas. Cuando el número es demasiado grande, los miembros participantes sufren
6 - Al principio, los jefes (líderes) suelen ser los más indicados para actuar como dirigentes de los círculos pero a medida que las actividades progresan, es mejor que la posición de liderazgo sea electiva independientemente de la posición que las personas ocupen en la dependencia. Cuando se inicia un círculo con un gran número de participantes, divídanse en grupos más pequeños, como subgrupos o mingrupos. En cuanto al liderazgo, asegúrese de que haya un sistema adecuado de rotación
7 - En seguida, los dirigentes enseñan a los miembros lo que han aprendido. Tienen que dedicar tiempo a esto y utilizar en sus explicaciones los datos y problemas que existen en su lugar de trabajo. Si es necesario, la persona que promueve la calidad, total en la dependencia puede ayudar en este proceso educativo, pero el mejor método sigue siendo que el dirigente enseñe a su propio grupo. Enseñar es aprender y con la misma experiencia de enseñar a los miembros el dirigente aprenderá muchísimo
8 - Una vez que han estudiado y han adquirido una comprensión básica de la calidad, los miembros proceden a escoger un problema común que les toque de cerca en su lugar de trabajo como tema para su investigación. Este es el principio de las actividades de un círculo de calidad. El dirigente y los miembros escogen el tema de común acuerdo, en íntima consulta entre sí pero sin interferencia de afuera. Al principio no siempre es fácil saber que están haciendo. A veces se necesita consultar a los superiores o al promotor de la calidad total en la dependencia, acerca del tema que se va a investigar. Pero la guía será la actuación voluntaria y la independencia. Una advertencia: al superior se le debe informar en cuanto al tema elegido. Los empleados deben estar en capacidad de identificar los problemas que hay en su propio lugar de trabajo, sin necesidad de que otros se los vengán a señalar. Esta es la razón de mi insistencia en la voluntariedad y en la independencia. Una vez que las actividades del círculo de calidad estén bien encaminadas, se hace más y más fácil identificar los problemas

Cuadro 12. Pasos para iniciar Actividades de un Círculo de Calidad Total, de Ishikawa.

Fuente: Ishikawa Kaoru. ¿Que es el Control Total de Calidad?. La Modalidad Japonesa. Ed. Norma Colombia 1993, p. 138 y 139.

Ya formado el círculo de calidad en la dependencia, y habiendo escogido el tema, los miembros, se deben dedicar a la tarea de resolver los problemas relativos al mismo. Para lo cual es recomendable auxiliarse con los nueve pasos para la calidad total, que se muestran en el cuadro 7.

LOS NUEVE PASOS PARA LA CALIDAD TOTAL.

1 - Escoger un tema (fijar metas)
2 - Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema
3 - Evaluar la situación actual
4 - Análisis (investigación de causas)
5 - Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra
6 - Evaluar los resultados
7 - Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición
8 - Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes
9 - Planeación para el futuro

Cuadro 7. Los Nueve Pasos para la Calidad Total.

Fuente: Ishikawa Kaoru. ¿Que es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa. Ed Norma. Colombia 1993 p. 141.

Al aplicar estos nueve pasos los círculos de calidad llegan a su meta y en el informe se hace hincapié en los puntos 2, 3, 4, 5 y 7 de la lista anterior. Por lo tanto, los círculos de calidad permiten: anticiparse a los problemas, a escuchar al ciudadano, a trabajar en equipo, a tomar decisiones a través de indicadores estadísticos; es decir administrar con calidad total. Lo que repercutirá en más y mejores servicios para los ciudadanos.

Por último, hay que desterrar del pensamiento de los directores, jefes de departamento, coordinadores, es decir los mandos medios de la administración pública, el temor de que a medida que los círculos de calidad se perfeccionen, se perjudique su posición de poder o que peligre su trabajo. Esto no sucederá si, toma en cuenta las siguientes sugerencias que se muestran en el cuadro 8. De lo que debe y no debe hacer en su posición, ya que las

actividades de los círculos de calidad son el reflejo del trabajo de los directores, subdirectores, jefes de departamento y coordinadores; es decir, de los mandos medios y altos. Por ejemplo: Si el presidente municipal muestra entusiasmo respecto a la Administración por Calidad Total, puede contar con el éxito de estos círculos en su dependencia. Por el contrario si un director o jefe de departamento, por una u otra razón no muestra interés, las actividades de los círculos de calidad en dicha área se perjudicarán.

LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE

1	Estudiar el Proceso de Calidad Total con diligencia y mostrar su apoyo
2	Apoyar las actividades de los círculos y estar preparado para dirigirlas si es necesario
3	Recuerde que las actividades de los círculos de calidad son voluntarias. No emita opiniones para intervenir, y permita que las actividades se muevan a su propio ritmo. Confíe en la gente que trabaja para usted. Proceda con la idea de que el hombre es bueno por naturaleza
4	Las actividades de círculos de calidad se llevan a cabo por respeto a la humanidad. Tienen como meta mejorar las capacidades de los empleados
5	Mientras exista un lugar de trabajo las actividades de los círculos deberán continuar. No son una moda pasajera
6	Muestre su apoyo a los círculos, no con palabras sino con hechos. Ayúdeles cuando están fijando sus metas, cuando están determinando su estructura organizacional, cuando están trazando sus planes educativos, cuando están organizando seminarios o conferencias y cuando están enviando gente fuera de la dependencia
7	Los círculos de calidad deben reunirse por lo menos dos veces al mes, y de preferencia semanalmente. Un círculo que se reúne solo una vez al mes, está dormido. Algunos de los empleados querrán reunirse con más frecuencia. Usted, no les diga "Estamos muy ocupados, esta semana no habrá reunión". Cuanto más ocupados estén en la dependencia, más necesaria es la reunión del círculo, pues este debe investigar por qué razón todos tienen que trabajar tanto. Se necesita una solución fundamental
8	Las actividades de los círculos de calidad son inseparables del trabajo cotidiano de la dependencia. Algunas personas creen que estos círculos son una carga adicional. Desde luego, esta es una actitud equivocada y usted debe encontrar la manera de corregirla
9	No espere resultados inmediatos. Estudie primero. Los resultados se verán en poco tiempo. Se debe ser paciente y tomar el tiempo necesario para fomentar y promover las actividades del círculo
10	Usted como supervisor puede ayudar a iniciar los círculos, puede aprobar los temas que propongan y revisar sus planes de actividades y sus informes. Puede igualmente ayudarles a buscar un lugar de reunión y tiempo para reunirse. Puede ayudarles a reunir y preparar datos y materiales, disponer pagos de horas extras cuando sea necesario, dar premios y crear canales para la aceptación de sugerencias

Cuadro 8. Lo que Debe y No Debe Hacerse

Fuente: Ishikawa Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. La Modalidad Japonesa. Ed. Norma, Colombia 1993, p. 143.

2.2 El Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa).

Fue desarrollado por Ishikawa con el fin de representar las relaciones entre los efectos de un problema y la variedad de causas posibles que lo producen.

Este diagrama se utiliza cuando es necesario explorar y visualizar las posibles causas de un problema específico o de una situación determinada.

Es una de las herramientas más poderosas de la administración de calidad. Es útil para el diagnóstico de problemas y la planeación.

Los pasos en su elaboración son:

- a) Empezar el proceso enunciando el problema específico, es decir, cuándo y dónde ocurre y en que grado se presenta. Ejemplo: rezago en el trámite de expedientes (El equipo define el nombre del problema)
- b) Genere las necesidades para construir un diagrama causa y efecto en alguna de las dos formas siguientes:
 - 1) Mediante una "tormenta de ideas" estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados
 - 2) Solicite a los miembros del grupo de trabajo que hagan observaciones, entre sesión y sesión, para conocer las posibles causas y, así, poder examinar de cerca los pasos de los procesos involucrados. Como ayuda puede partirse de 4 ramas básicas: materiales, equipo, personas, métodos. Sin embargo, el equipo puede redefinir estas ramas según sea el caso. Cada una de esas ramas, a su vez puede desglosarse en acciones menores o convertirse en un diagrama en sí
- c) Para construir el diagrama:
 - 1) Coloque el enunciado del problema en el recuadro de la derecha
 - 2) Dibuje los cuatro grandes grupos o clasificaciones de causas u otras que puedan ser útiles para armar estos grupos
 - 3) Sitúe las ideas de la tormenta en las categorías o grupos correspondientes. Para nuestro ejemplo, se ve así, ver figura 10
- d) Para encontrar las causas más probables y básicas del problema:
 - 1) Busque causas que aparecen rápidamente
 - 2) Llegue a acuerdos por consenso
 - 3) Reúna datos para determinar las frecuencias relativas de las diferentes causas.
 - 4) Para cada causa pregunte, ¿por qué pasa?, y coloque las respuestas como ramas o espinas de las causas principales.

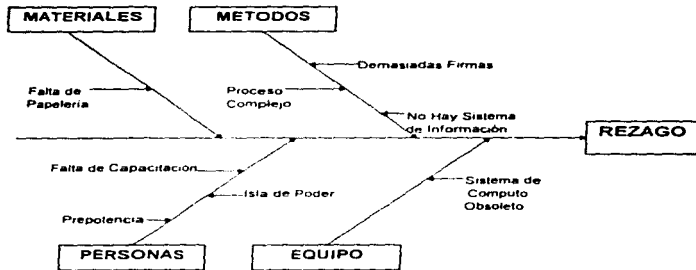


Figura 10. Diagrama de Pesca.

Fuente: Aburto Jiménez Manuel. Administración por Calidad. Ed. CECSA. México 1992. p.p. 78,79. Y Roel Rodríguez Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Ed. Castillo. México 1996. p.p. 97,98,99.

Nota: Es importante que el efecto, problema u objetivo del proyecto sea fiel a las necesidades y expectativas del cliente. De nada sirve que el equipo haga un buen diagrama causa-efecto si no está enfocado al cliente o se basa en supuestos sin fundamento. Si el ejercicio es para definir el problema, el equipo no debe saltar a intentar dar soluciones. Hasta que el ejercicio de definición del problema haya terminado, el equipo puede iniciar las alternativas de solución.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

2.3 El Diagrama de Pareto.

Es una gráfica de barras verticales, su función es jerarquizar los problemas, permite visualizar la importancia de los mismos, de tal forma que sirve para seleccionar el problema que se deba solucionar primero e indica el orden que debe asignarse a los demás. "Sin dejar de seguir la regla de oro de la solución de problemas que dice: Muchos triviales, poco importantes y un problema a la vez".⁽³⁹⁾

Lo cual queda manifiesto en el principio de Pareto que dice: "Que sólo el 20 por ciento de las variables causan el 80 por ciento de los efectos, es decir, que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales".⁽⁴⁰⁾

Al respecto Pareto señala que, todo cambio debe beneficiar a alguien sin perjudicar a ninguna otra persona.

Pases a seguir para construir una diagrama de Pareto.

a) Seleccione los problemas que se van a comparar y ordenar por

- 1) Tormenta de ideas Por ejemplo: ¿Cuales son nuestros principales problemas de calidad en el departamento x?
- 2) El uso de datos existentes Por ejemplo: Veamos el informe del modulo de atención ciudadana del mes pasado, para detectar las principales demandas o principales áreas de problema

b) Determine el estándar de comparación unitario que usará como medida. Por ejemplo: costo anual, frecuencia, número de quejas

c) Escoja el periodo de tiempo a estudiar Por ejemplo: una semana, un mes, un año, 24 horas

d) Reúna los datos necesarios de cada problema. Por ejemplo: "La queja A ocurrió x veces en los últimos seis meses", o bien "La demanda ciudadana B ocurrió x veces en los últimos seis meses"

e) Compare la frecuencia, costo o porcentaje de cada problema en relación con las otras. Por ejemplo "La queja A ocurrió 75 veces, la B, 115, la C, 38", etc. O bien, "La demanda ciudadana A costó 2 millones anuales, la B, 15 millones", etc

f) Trazar un eje horizontal y otro vertical en papel milimétrico. En el eje horizontal, de izquierda a derecha coloque las categorías, en orden de mayor a menor número, porcentaje, frecuencia o costo. En el eje vertical anotar el número, porcentaje, frecuencia o costo de los problemas

(39) Mirraquín Suárez Pedro, op cit. p 93

(40) Rosel Rodríguez Santiago, op cit p 99

g) Dibuje una barra del mismo ancho para cada problema o clasificación y por su altura podrá conocer el número, porcentaje, costo o frecuencia del problema

h) Titular la gráfica y escribir brevemente la fuente de datos en la que se basa la gráfica
Ver ejemplo Figura 12

Ejemplo

Se cuenta con la siguiente información estadística, en relación al "Rezago en el trámite de expedientes".

- Demora por firmas 50 días
- Demora por solicitud mal llenada 20 días
- Demora por falla en equipo de cómputo 15 días
- Demora por falta de papel 10 días
- Otras 5 días

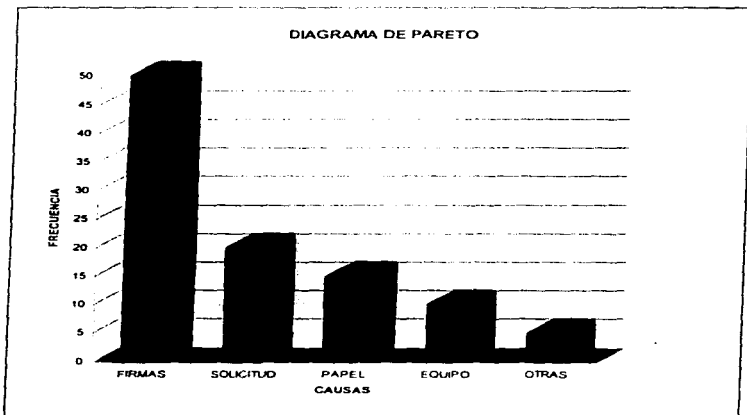


Figura 11. Diagrama de Pareto "Rezago en el Trámite de Expedientes".

Fuente: Aburto Jiménez Manuel. Administración por Calidad. Ed. CECOSA, México 1992, p.p. 78,77; Marroquín Suárez Pedro. Productividad: Participación y Análisis. Ed. CECOSA, México 1987, p.p. 92,93. Y Roel Rodríguez Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Ed. Castillo, México 1996, p.p. 100.

2.4 El Diagrama de Frecuencia (Histograma).

Esta herramienta identifica la situación actual de un problema, es una fotografía que no solo habla de la dimensión, sino de la forma. El análisis del diagrama de frecuencias o histograma, nos muestra el promedio y el grado de dispersión en relación a ciertos valores previstos; o sea límites. Lo que se busca con el promedio es la precisión del proceso; o sea obtener el valor esperado y con la medida de dispersión lo que se busca es la exactitud.

Ejemplo: "Querer que una persona siempre llegue a una hora determinada y que las variaciones de su llegada sean lo menor posibles".⁽⁴¹⁾

Pasos para construir un histograma.

Apartir de los siguientes datos, que pueden ser las horas de checar entrada del personal del segundo turno nocturno.

										Xi	Xs
3 56	3 46	3 48	3 50	3 42	3 43	3 52	3 49	3 44	3 50	3 56	3 42
3 48	3 56	3 50	3 52	3 47	3 48	3 46	3 50	3 56	3 38	3 56	3 38
3 41	3 37	3 47	3 49	3 45	3 44	3 50	3 49	3 46	3 46	3 50	3 37
3 55	3 52	3 44	3 50	3 45	3 44	3 48	3 46	3 52	3 46	3 55	3 44
3 48	3 48	5 32	3 40	3 52	3 34	3 46	3 43	3 30	3 46	3 52	3 30
3 59	3 63	3 59	3 47	3 38	3 52	3 45	3 48	3 31	3 46	3 63	3 31
3 40	3 54	3 46	3 51	3 48	3 50	3 68	3 60	3 46	3 52	3 68	3 40
3 48	3 50	3 56	3 50	3 52	3 46	3 48	3 46	3 52	3 56	3 56	3 46
3 52	3 48	3 46	3 45	3 46	3 54	3 54	3 48	3 49	3 41	3 54	3 41
3 41	3 45	3 34	3 44	3 47	3 47	3 41	3 48	3 56	3 47	3 56	3 34

El valor del renglón Xi= mayor valor. Se obtiene de seleccionar el valor más grande en el renglón.
El valor del renglón Xs= menor valor. Se obtiene de seleccionar el valor más pequeño en el renglón.

Paso 1. Cuente el número de cifras tomadas.
Para este ejemplo hay 100 cifras (n=100).

(41) Marroquín Suárez Pedro, op cit p. 95

Paso 2. Determine el rango (R) del conjunto de datos.

El rango se obtiene al restar el X_s =valor menor del X_l =valor mayor. En este caso el rango es igual a:

Valor mayor $X_l=3.68$ menos el valor menor $X_s=3.30$, lo que es igual a 0.38.

Paso 3. Divida el valor del rango entre un cierto número de clases (K).

La tabla que se muestra a continuación da una guía para decidir qué número de clases debe usar. En nuestro ejemplo, 100 cifras caería entre 6 y 10 clases. Usaremos 10 clases, o sea, $K=10$.

<u>Número de cifras (puntos)</u>	<u>Número de clases (K)</u>
Menos de 50	5-7
50-100	6-10
100-250	7-12
Más de 250	10-20

Paso 4. Determine la amplitud de la clase (H)

Aquí usaremos una fórmula

$$H = \frac{R}{K} = \frac{0.38}{10} = 0.038$$

En este caso, como en la mayoría, conviene "redondear" esta cifra, y aquí lo haremos a 0.04, pero mejor se escoge 0.05

Paso 5. Determine los límites de las clases.

Tome la cifra más pequeña y busque el decimal más chico entre los datos que tiene o tome la mitad del intervalo (H). Reste la mitad de este decimal o intervalo de la medida menor. En nuestro caso, la cifra más chica es 3.30 y el intervalo 0.05, así que al restarlos, $3.30-0.025$, se tiene el límite inferior que es de 3.275. Ahora, en forma continua, vaya sumando la amplitud, desde 3.275 hasta obtener el número correcto de clases, esto es 10.

$$\begin{array}{r} 3.275 \\ + 0.05 \\ \hline 3.325 \\ + 0.05 \\ \hline 3.375 \end{array}$$

y así sucesivamente.

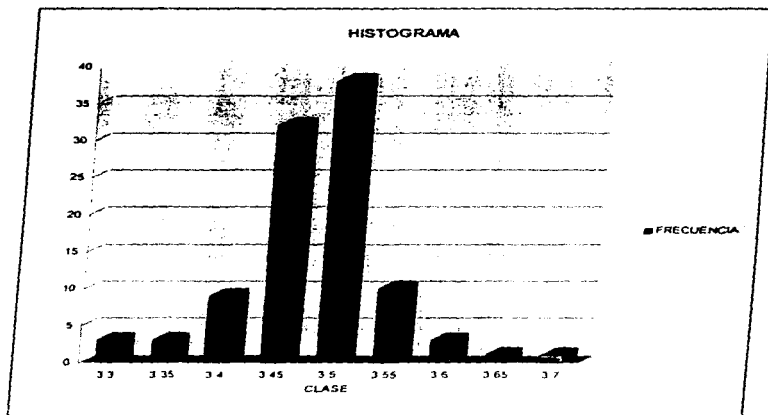


Figura No. 12. Histograma.

FUENTE: Abaño Jiménez Manuel. Administración por Calidad. Ed. CECSA. México 1992, p.p. 84,85. Y Marroquín Suárez Pedro. Productividad: Participación y Análisis. Ed. CECSA. México 1987, p.p. 94,95,96,97.

CAPITULO III. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, EN EL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA DE BAZ.

1. ANTECEDENTES GENERALES.

El Municipio de Tlalnepantla de Baz. Se encuentra ubicado dentro de las coordenadas geográficas extremas de 19° 35' al norte, 19° 30' al sur de latitud norte; 99° 15' al oeste de longitud oeste, con una superficie territorial de 8,348 Has. (83.48 Km²), lo que representa el 0.31% de la superficie del Estado, contando con una altitud media sobre el nivel del mar de 2,250 m. en la cabecera municipal. Tlalnepantla se encuentra dividido en dos fracciones por el Distrito Federal; la zona poniente, que limita al norte con los municipios de Cuautitlan Izcalli y Tultitlan, al sur con la Delegación Azcapotzalco (D.F.) y el municipio de Naucalpan de Juárez, al este con la Delegación Gustavo A. Madero (D.F.), y al oeste con el municipio de Atizapán, representando el 74.6% del territorio municipal; la zona oriente, que limita al norte y al este con el municipio de Ecatepec, y al sur y al oeste con la Delegación Gustavo A. Madero (D.F.), representando el 25.4% del territorio municipal. Ver mapa 2.

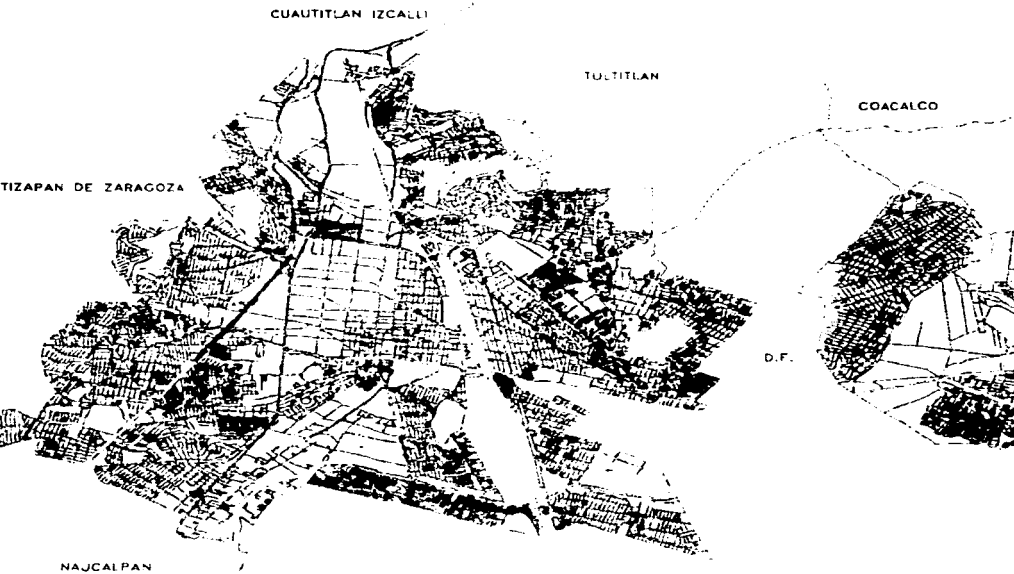
Según el último censo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática al 5 de noviembre de 1995, el Municipio de Tlalnepantla de Baz cuenta con 713,180 habitantes. Con una natalidad anual de 19,885 y 6,782 defunciones.

El total de la población se encuentra asentada en 223 comunidades divididas en:

90 colonias, 19 pueblos, 68 fraccionamientos y 46 unidades habitacionales. Así como 15 fraccionamientos industriales. Las cuales se agrupan en 13 Delegaciones, 11 en la zona poniente y 2 en la zona oriente.



H. AYUNTAMIENTO DE TLALNEPANTLA DE BAZ



Mapa 2 Localización Geográfica y Territorio del Municipio de Tlalnepantla de Baz

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, p. 98.

H. AYUNTAMIENTO DE TLALNEPANTLA DE BAZ

CUAUTITLAN IZCALLI

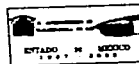
TUXTITLAN

COACALCO

D.F.

ECATEPEC

AYUNTAMIENTO DE TLALNEPANTLA DE BAZ



TULTITLAN

COACALCO

D.F.

ECATEPEC

PLAN DE DESARROLLO
MUNICIPAL DE
TLALNEPANTLA DE
1997-2000

TRAZA URBANA

Por otro parte, Tlalnepantla está considerado como uno de los municipios más industrializados del país, junto con Naucalpan y Monterrey, sin embargo es el primero a nivel estatal ya que cuenta con más de 2,700 industrias asentadas en su territorio.

Dentro de la llamada zona metropolitana de la ciudad de México, Tlalnepantla es considerada la primera unidad político-administrativa en cuanto a la superficie de suelo para uso industrial. La segunda en importancia industrial considerando producción industrial bruta y personal ocupado, la tercera en cuanto a mayor número de establecimientos de 50 o más empleados y la séptima en número total de industrias.

En cuanto al comercio Tlalnepantla cuenta con más de 15,000 establecimientos comerciales de tipo privado (centros comerciales, tiendas de autoservicio, abarrotes, carnicerías, misceláneas, panaderías, pollerías.), destacando que existen 15,000 puestos ambulantes. Dentro del municipio existen 16 mercados públicos municipales, con un total de 1,695 locales comerciales. Existen también 5 mercados privados, con un total de 357 locales. Así como 8 concentraciones y 57 tianguis, con un total de 2,007 locales. Y un rastro municipal.

En materia educativa Tlalnepantla cuenta con: 576 Instituciones Educativas, entre las que destacan 258 primarias, 117 preescolar y 102 secundarias. Con una población de estudiantes de 184,902. Existen 22 bibliotecas y 1 Escuela de Educación Especial.

En cuanto al Sector Salud, cuenta con: 4 Hospitales Generales y 49 Unidades de Consulta Externa. Por otro lado el municipio cuenta con 7 Unidades Deportivas Municipales, que benefician a 17,292 habitantes aproximadamente.

"El ayuntamiento ofrece a sus habitantes los servicios de agua potable, drenaje y alcantarillado, alumbrado público, limpia,

centros deportivos y recreativos, de abasto, así como rastro municipal y seguridad pública, sin olvidar los mercados, calles y pavimentación, embellecimiento de poblados y centro urbanos, vialidades, panteones, parques y jardines, transporte y bomberos".(42)

Servicios Públicos que se proporcionan a la ciudadanía a través de las diferentes direcciones que conforman el H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz. Lo cual se explicó ampliamente en el punto 1.3 "Atribuciones". Del Capítulo I. El Municipio.

(42). Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, p.p. 22,43,44,45,58,59,60.

2. CASO PRACTICO.

Con la información disponible del municipio de Tlalnepantla de Baz, contenida en el Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, con la utilización de algunos supuestos que se consideran en el momento y tomando en cuenta los pasos a seguir explicados (en el punto 2.5 del Capítulo II). Se aplicarán las herramientas de calidad total y se hará un breve análisis al respecto, con la finalidad de mostrar las bondades de las mismas como instrumento o herramientas para la toma de decisiones, lo que repercutirá en una mejor atención a la ciudadanía y por ende elevar su nivel de vida. El Capítulo IV. Diagnóstico Integral del Municipio, del Plan de Desarrollo Municipal señala:

Que del total de las 223 comunidades, distribuidas en 13 delegaciones que conforman el municipio de Tlalnepantla,^(*) se recabaron las demandas de la población por medio de foros de consulta ciudadana, audiencias públicas y buzón del candidato. Lo que arroja las siguientes estadísticas: Ver cuadro 9.

(*) Ver Anexo No. 4. Distribución de Comunidades por Delegación en el Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.

DEMANDAS DE CIUDADANIA										
DELEGACION	OBRAS PUBLICAS	SERVICIOS PUBLICOS	DESARROLLO URBANO	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO	SEG. PUBLICA Y TRANSITO	EDUCACION	JUSTICIA	SALUD	OTROS	TOTAL
I	54	119	89	139	104	20	30	14	65	634
II	104	199	50	184	403	79	20	44	89	1,172
III	59	79	69	89	164	129	59	30	45	723
IV	45	59	54	129	85	26	5	10	30	443
V	189	408	129	154	547	154	55	24	109	1,769
VI	89	363	45	219	243	139	45	5	59	1,207
VII	35	224	24	129	149	74	104	35	40	814
VIII	25	204	19	79	188	134	20	25	89	783
IX	10	174	30	189	124	49	53	15	20	664
X	129	313	79	104	358	59	25	49	124	1,240
XI	79	119	49	229	209	164	70	10	70	999
XII	89	503	89	94	478	209	15	30	20	1,527
XIII	45	124	35	75	124	31	39	5	60	538
TOTAL	952	2,888	761	1,812	3,177	1,267	540	296	820	12,503
%	7.61	23.08	6.08	14.48	25.39	10.13	4.31	2.37	6.55	100

Cuadro 8. Demandas de la Ciudadanía, por Dependencia y Delegación.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. H Ayuntamiento Constitucional de Tlalpan de Baz, p. 21.

2.1 Aplicación del Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa).

Para la elaboración del Diagrama de Pescado o de Ishikawa, partiremos del supuesto siguiente: Que el círculo de calidad total ya está formado y como lluvia de ideas se tomarán las percepciones de la ciudadanía para cada uno de los nueve rubros.

Es importante señalar que cada uno de los rubros, se pueden analizar por separado utilizando el mismo método. Lo que les permitirá a cada uno de los directores del área correspondiente conocer e interpretar el sentir y demandas de la ciudadanía, lo que repercutirá en la elaboración de presupuestos más congruentes, rápida y eficiente atención a las demandas de los ciudadanos, optimización de los recursos financieros, materiales y humanos. Y así facilitar la toma de decisión más acertada al Presidente Municipal, entre otras. Ver figura 13.

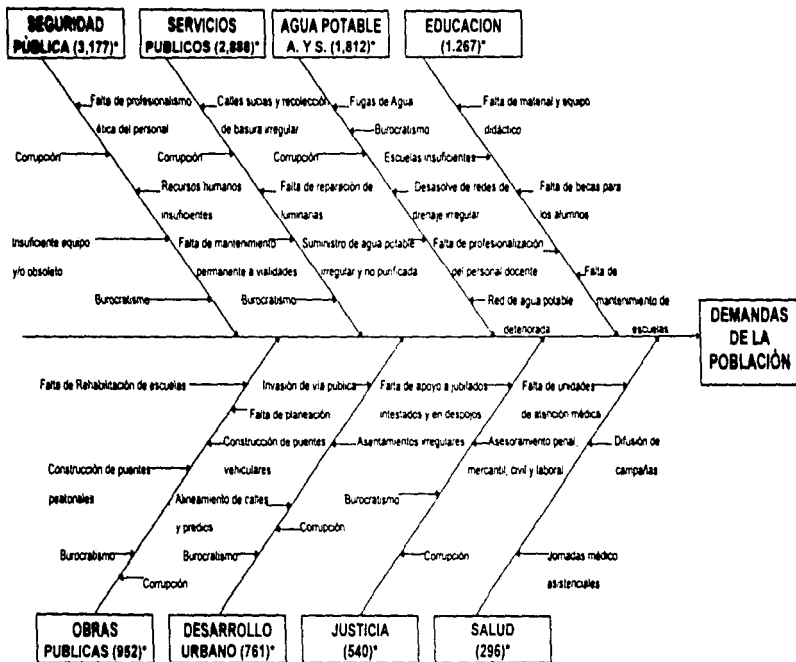


Figura 13. Diagrama de Pesca, causa-efecto o Ishikawa.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalneputla de Baz, p.p. 18,19,20.

* Número de Demandas de la Ciudadanía por Dependencia.

En este caso es recomendable que cada Dirección analice por separado las causas que han dado origen a los problemas que la ciudadanía detecto. Asi como su posible relación con otros correspondientes a otros departamentos y direcciones, para que se puedan resolver de manera conjunta y lo mas pronto posible. Por ejemplo, en particular el problema de la Seguridad Publica. Según el Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, es generado por las siguientes causas: Falta de profesionalismo y etica en sus cuerpos policiaicos, insuficiencia de recursos humanos, carencia y modernización de equipo (armamento, patrullas, radio comunicadores), escasa capacitación, venta de plazas, practicas corruptas, burocratismo en atención a la ciudadanía, entre otras. Sin olvidar los aspectos socio-economicos y demograficos de cada comunidad. Pero muchas de dichas causas tienen relación directa con la Dirección de Administración Municipal, que entre las atribuciones que le señala el Art. 49. Del Reglamento Interno de la Administración Publica Municipal, destacan las señaladas en el punto 1.4. "Estructura y Organización", tratado en el Capitulo 1. En el Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. En el apartado 2.4. Administración y Gestión de Gobierno Municipal. Señala que actualmete el Municipio, cuenta con personal sindicalizado, eventual y de confianza, con niveles de capacitación y educativos muy heterogéneos para el desarrollo de sus actividades. Se identificó una inadecuada distribución de los recursos humanos, la existencia de una plantilla de personal excesiva ocupando puestos administrativos que repercute en una escasa productividad. Existe una incompatibilidad entre el perfil-puesto-función del empleado. Asi como, el desconocimiento de los manuales de organización y procedimientos, entre otros.

Luego, entonces la Dirección de Administración tiene responsabilidad en cuanto al problema de la Seguridad Pública y a lo detectado en los cuerpos policiacos, encargados de garantizar a los Tlalnepantlenses la seguridad en sus pertenencias, así como en su integridad física.

Por tanto, el Diagrama de Pescado o de Ishikawa es una herramienta adecuada de la nueva tecnología disponible para el análisis y toma de decisiones, ya que determina el por qué de las causas a través de sus efectos. Permitiendo de esta manera observar y determinar las posibles relaciones y soluciones existentes entre dependencias que influyen en su conjunto en la mejor o mala atención a las demandas de los ciudadanos.

2.2 Aplicación del Diagrama de Pareto.

Ahora bien, con los datos del cuadro 9. "Demandas de la Ciudadanía". Procedemos a elaborar el Diagrama de Pareto, el cual nos permitirá jerarquizar los problemas: ver figura 14.

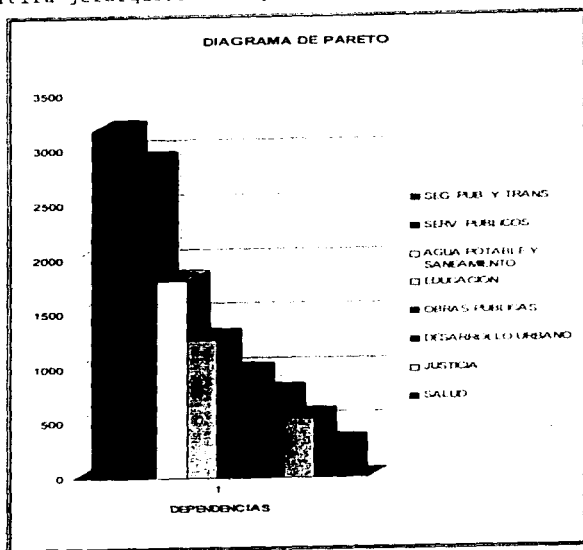


Figura 14. Diagrama de Pareto de las Demandas de la Ciudadanía.
Fuente: Cuadro 9. Demandas de la Ciudadanía, por Dependencia y Delegación.

La figura 14. Diagrama de Pareto de las Demandas de la Ciudadanía. Muestra jerárquicamente las principales demandas de la ciudadanía y la prioridad que se le debe dar a los problemas para atenderlos y solucionarlos. Es decir, 1. Seguridad Pública y Tránsito; 2. Servicios Públicos; 3. Agua Potable y Alcantarillado; 4. Educación; 5. Obras Públicas; 6. Desarrollo Urbano; 7. Justicia; 8. Salud y 9. Otros, que corresponde a demandas de competencia Federal y Estatal. Es así, que, retomando la regla de oro de la solución de problemas, que dice: Muchos triviales, poco importantes y un problema, a la vez. Se detectó que efectivamente a nivel general de la población del municipio de Tlalnepantla la Seguridad Pública y Tránsito es el principal problema. Pero el municipio está conformado por 13 delegaciones, las cuales según el cuadro 9. Demandas de la Ciudadanía muestran un comportamiento diferente al señalado a nivel general. Por ejemplo:

- Delegación I. 1. Agua Potable y Saneamiento; 2. Servicios Públicos; y 3. Seguridad Pública y Tránsito.
- Delegación IV. 1. Agua Potable y Saneamiento; 2. Seguridad Pública; y 3. Servicios Públicos.
- Delegación VI. 1. Servicios Públicos; 2. Seguridad Pública y Tránsito; y 3. Agua Potable y Saneamiento.
- Delegación VII. 1. Servicios Públicos; 2. Seguridad Pública y Tránsito; y 3. Agua Potable y Saneamiento.
- Delegación VIII. 1. Servicios Públicos; 2. Seguridad Pública y Tránsito; y 3. Educación.
- Delegación IX. 1. Agua Potable y Saneamiento; 2. Servicios Públicos; y 3. Seguridad Pública y Saneamiento.

Delegación XI. 1. Agua Potable y Saneamiento; 2. Seguridad Pública y Tránsito; y 3. Servicios Públicos.

Delegación XII. 1. Servicios Públicos; 2. Seguridad Pública y Tránsito; y 3. Educación.

Delegación XIII. En primer lugar Servicios Públicos y Seguridad Pública y Tránsito.

Análisis que hace evidente: Primero.- La necesidad de elaborar estadísticas en todas las Áreas. Por ejemplo: Cuántos clientes se atendieron por día, cuántos errores se cometieron o cuánta papelería se recibe y con qué frecuencia, entre otras.

Segundo.- Implementar la utilización de las herramientas estadísticas de la calidad total, para analizar los problemas con un enfoque más realista, que permita determinar las acciones más adecuadas.

Tercero.- Que como se muestra en el Diagrama de Ishikawa existen Áreas como La Dirección de Administración Municipal que su buen o mal desempeño de sus atribuciones, influyen directamente en el desempeño de las atribuciones del total de áreas que conforman el H. Ayuntamiento. Lo cual repercute en la atención y el bienestar de los ciudadanos. Al respecto cabe señalar que actualmente el Departamento de Atención a la Ciudadanía, cuenta con un programa que se llama Reportel, donde la ciudadanía realiza su queja vía telefónica o en su defecto puede acudir a las oficinas de este departamento y realizar su queja personalmente, dichas quejas se recaban en formatos específicos, uno para Reportel y otro para Atención a la Ciudadanía, ver Formatos 1 y 2 respectivamente.



REPORTEL



REPORTE NO: _____

FECHA: _____ FECHA DE TÉRMINO: _____

NOMBRE: _____

CALLE : _____ NO : _____ COLONIA : _____

TELÉFONO: _____ CLAVE: _____

ASUNTO

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> FUGAS DE AGUA | <input type="checkbox"/> QUEJAS CONTRA SERVIDORES PÚBLICOS |
| <input type="checkbox"/> RECOLECCIÓN DE BASURA | <input type="checkbox"/> PROTECCIÓN A LA MUJER Y LA JUVENTUD |
| <input type="checkbox"/> ALUMBRADO PÚBLICO | <input type="checkbox"/> ANTIRRABICO |
| <input type="checkbox"/> SEGURIDAD PÚBLICA | <input type="checkbox"/> ORIENTACION SOBRE TRAMITES |
| <input type="checkbox"/> PROTECCION CIVIL | <input type="checkbox"/> OTROS |

DESCRIPCION : _____

GESTIONADO ANTE: _____

RESOLUCION: _____

ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Formato 1: Reportel.

Fuente: Coordinación de Atención a la Ciudadanía. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnequahpan de Baz.



ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA



REPORTE NO: _____

FECHA: _____ FECHA DE TÉRMINO: _____

NOMBRE: _____

CALLE : _____ NO : _____ CLAVE COL : _____

COLONIA : _____ TELÉFONO: _____

ASUNTO: _____

GESTIONADO ANTE: _____

RESOLUCION: _____

ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Formato 2: Atención a la Ciudadanía.

Fuente: Coordinación de Atención a la Ciudadanía. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz.

Estas quejas son canalizadas por el Departamento de Atención a la Ciudadanía a la Dirección que compete, realizando un seguimiento de la misma hasta dar respuesta a la ciudadanía. Aunque no contempla las quejas que se realizan en cada una de las Direcciones correspondientes; sí, es un buen indicador para detectar los principales problemas, las principales áreas responsables de los problemas y las principales comunidades con mayor índice de problemas. Por ejemplo: De enero a junio de 1997 el Departamento de Atención a la Ciudadanía reporta los siguientes datos, con los cuales se puede conocer las tendencias actuales de las principales demandas de la ciudadanía y sus prioridades, ver cuadro No. 10, y Figura No. 15.

DEPENDENCIA	DELEGACIONES													TOTAL
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	
Normatividad	5		1	3	1		5		2	3	2		4	27
DUOP	3	5	1	3	4	1	2	2	5	9	5	4	3	47
Ecología	3	1		7	1		5	4	9	5	7	1	10	53
OPDM	145	142	125	146	59	28	114	154	126	264	106	52	169	1570
Proteccion Civil	4	3	4	2			9	4	4	8	7	4	6	55
Seguridad P. T.	13	11	12	5	7	4	20	12	20	20	14	14	12	164
Servicios P.	43	44	35	64	29	16	87	55	80	117	46	30	58	704
TOTAL	216	205	178	230	101	49	243	231	246	426	187	105	202	2620

Cuadro No. 10. Demandas por Delegación y Dependencia de Enero a Junio de 1997.

Fuente: Coordinación de Atención a la Ciudadanía. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz.

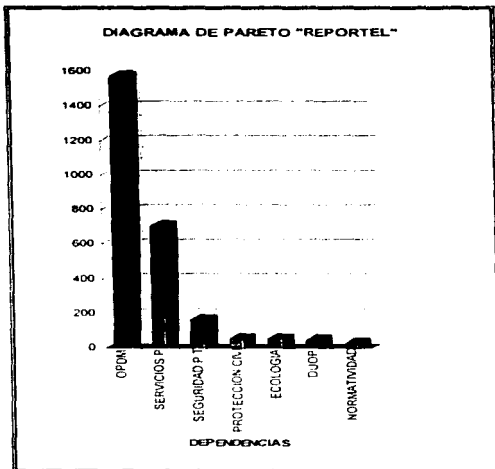


Figura 15. Diagrama de Pareto del Programa Reportel.

Fuente: Coordinación de Atención a la Ciudadanía. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlaxiempala de Baz, Estado de México.

Nota: El diagrama confirma lo expuesto anteriormente.

2.3 Aplicación del Diagrama de Frecuencia (Histograma).

El Diagrama de Frecuencia o Histograma, está elaborado a partir de información de la Pirámide de Edades de Tlalnepantla de Baz 1995, que se muestra en el Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. Ver cuadro 11.

EDADES	POBLACION	PORCENTAJE
0-4	70,079	9.81
5-9	68,400	9.63
10-14	68,340	9.62
15-19	74,965	10.56
20-24	87,813	12.31
25-29	71,789	10.07
30-34	57,612	8.08
35-39	48,802	6.84
40-44	38,273	5.37
45-49	32,691	4.58
50-54	27,519	3.86
55-59	20,135	2.82
60-64	16,758	2.35
65-69	11,215	1.57
70-74	7,466	1.05
75-79	4,169	0.58
80-84	2,575	0.36
85-89	1,468	0.21
90-94	540	0.08
95-99	255	0.04
100 - mas	38	
No especificado	1,808	2.5
TOTAL	713,000	

Cuadro 11 Población del Municipio de Tlalnepantla de Baz, por Edad.
Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 1997 - 2000. H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, p. 56.

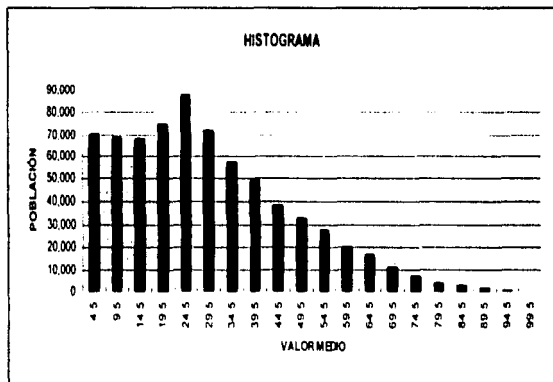


Figura 18. Histograma de la Población del Municipio de Tlalnepantla de Baz, por Edad.
Fuente: Cuadro 11. Población del Municipio de Tlalnepantla de Baz, por Edad.

El histograma de la figura 16, es una fotografia que permite realizar una serie de apreciaciones en cuanto a la problemática del Municipio de Tlalnepantla de Baz, en relacion a la edad de sus pobladores.

Primero. Si bien es cierto que la principal demanda de la ciudadanía Tlalnepantlense se centro en la Seguridad Publica y Tránsito, no es menos cierto que esta no fue considerada como prioridad por cada una de las delegaciones que conforman el municipio situación que se ejemplificó en la parte del diagrama de Pareto y que además la Seguridad Publica no es solo un problema exclusivo del municipio, ya que al comparat el histograma de la figura 16 con el siguiente cuadro que muestra a nivel Estado de Mexico las edades de los delinquentes sentenciados en 1994. Ver cuadro 12.

DELINCUENTES SENTENCIADOS POR GRUPO DE EDAD, EN 1994

Edad	18-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 o mas	TOTAL
Delin. Cuentos	927	2 502	1,953	1 441	1 017	748	516	329	206	476	10,115
Porcen. taje %	9.16	24.74	19.31	14.25	10.05	7.39	5.10	3.25	2.04	4.71	100.00

Cuadro 12 Delinquentes Sentenciados Por Grupo de Edad, en el Estado de México, en 1994.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI). Censo de Población y Vivienda 1995, Cuadro 3.8.7., p. 282.

Se puede observar que la incidencia de delincuencia recae sobre jóvenes de entre 20 y 34 años de edad principalmente. De lo que se puede deducir que la Seguridad Pública puede ser un problema a nivel estatal o a nivel nacional.

Segundo. Que esta tendencia es el efecto de factores como: el desempleo, el grado de marginación, analfabetismo, políticas públicas inadecuadas o sectoriales, entre otros factores políticos, sociales y económicos. Asimismo, este diagrama nos

permite ver la tendencia de la población en un futuro y las posibles necesidades que en materia de servicios públicos el H. Ayuntamiento debe cubrir a los ciudadanos, como por ejemplo: En el presente corto plazo, el desempleo, el analfabetismo, delincuencia, mejorar los servicios públicos y la atención a la ciudadanía. Y por decir dentro de 35 o más años más panteones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A través del desarrollo de la presente investigación, se concluye que la Administración Pública desempeña un papel esencial para el desarrollo del país. Por lo tanto se deduce que lo importante no es el tamaño del Estado en sus distintos ámbitos, sino la Calidad de las intervenciones estatales y en donde ocurren. Lo cual se mide por la eficiencia de sus instituciones, políticas públicas y la asignación de recursos para satisfacer las necesidades sociales.

Recuerde que quien juzga la Calidad de los Servicios Públicos es el ciudadano. Por tal motivo, se requiere pasar de una organización jerárquica y burocrática a una horizontal en la que las personas sean el principal activo del cambio; donde se promueva la motivación, el reconocimiento, la participación, el trabajo en equipo, el respeto, tratar bien al cliente, el hacer bien las cosas a la primera vez, el sentido de la responsabilidad y el orgullo por el trabajo. Así como, una Administración Pública orientada al servicio y a las necesidades e intereses de la ciudadanía. Lo que permitirá al Estado prestar los Servicios Públicos que son financiados por los ciudadanos y que con todo derecho, estos pueden y deben exigir mejor calidad en los mismos. Por lo cual, la Calidad Total aplicada en la Administración Pública, no debe ser considerada como una moda, como un programa o como un slogan, sino como un proceso y una nueva actitud en la que la satisfacción del ciudadano es el factor más importante de la Calidad en el Servicio Público.

Asimismo, las Herramientas de la Administración por Calidad Total, permiten a las Autoridades respectivas (federales, estatales y municipales) principalmente en el Municipio, conocer los Servicios

Públicos que realmente requieren las comunidades.

Ya que dichas herramientas son el instrumento más adecuado para la toma de decisiones, en vista de que permiten:

- 1.- Definir el tipo de servicios públicos que se requieren, reconociendo aquellos que son más urgentes.
- 2.- Conocer las necesidades reales que la comunidad manifiesta al Municipio a fin de calcular la magnitud de la prestación.
- 3.- Conocer y considerar el crecimiento urbano municipal.
- 4.- Precisar el costo de los servicios públicos, incluyendo equipo necesario así como su mantenimiento.
- 5.- Determinar las fuentes de financiamiento para cubrir los costos, analizando la capacidad del Ayuntamiento para financiar y mantener el funcionamiento de los servicios públicos.

Evitando de esta manera que las demandas sociales rebasen su capacidad de respuesta, logrando verdaderamente su misión de servicio y máximo bienestar a la comunidad. Lo que se verá reflejado en el gusto y preferencias de los ciudadanos en periodos electorales.

Por tal motivo se recomienda:

- a) No se case con una sola tendencia o autor. Tome lo que le convenga y haga un traje a su medida.
- b) Haga participar al sindicato. Invítelo a los cursos, a las ceremonias y premiaciones; desarrolle un clima laboral justo y amable.
- c) Dé reconocimientos, acostumbre a llamar a la gente no sólo para regañarla; también felicítelos, hágales eventos.
- d) Promueva el sistema. Use todos los medios posibles internos y externos para comunicar lo que está haciendo y a dónde quiere llegar (revistas y boletines).

Ahora bien, en el caso del Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de Mexico. En su organigrama se debe considerar la creación de una Direccion responsable de la Calidad Total en todas las Áreas del Ayuntamiento. Lo que permitira llevar a cabo las siguientes acciones:

- I. Revisar y mejorar los procesos de la Administración Pública Municipal.
- II. Implementar mejores procesos de selección de personal.
- III. Llevar a cabo un programa de mantenimiento preventivo, en lugar de correctivo, para el parque vehicular, edificios, mobiliario y equipo de oficina, patrullas y armamento. Tomando en cuenta el costo-beneficio, vida útil y reposición de los mismos, entre otros.
- IV. Actualizar los Manuales de Organización y Procedimientos.
- V. Implementar un agresivo programa de capacitación en todos los niveles del Municipio.
- VI. Diseñar un programa de estímulos para el personal.
- VII. Retabulación de salarios
- VIII. Elaborar estadísticas, por ejemplo: De cuantos ciudadanos se atendieron, que trámites realizaron, si o no quedaron satisfechos con el servicio, entre otros.
- IX. Más y mejores servicios públicos.
- X. Implementar programas de atención a la juventud, como: más y mejores escuelas de nivel técnico y superior; mas y mejores centros deportivos, entre otros.
- XI. Coordinarse con los ciudadanos para la detección y atención de problemas en sus comunidades; generando con esto, una mayor participación ciudadana.
- XII. Instrumentar programas a largo plazo en materia de empleo.
- XIII. Crear la infraestructura necesaria para el desarrollo de las

actividades industriales y comerciales del municipio.

- XIV. Llevar a cabo programas de desregulación administrativa, simplificación de trámites e incentivos fiscales: que faciliten y hagan atractiva la apertura de nuevas empresas y comercios y los ya establecidos cuenten con posibilidades de expansión. Lo que permitiera un mayor desarrollo económico del Municipio, lo cual repercutira en mejor nivel de vida para todos.

Acciones que se traducen en:

- Disminución del tiempo en atención al público.
- Mayor número de trámites y menores periodos de autorización, disminución de quejas, se mejora la imagen de la dependencia y de todo el Ayuntamiento en general.
- Mejora la opinión de los usuarios en cuanto al servicio y a la atención.
- Disminución en los tiempos de respuesta, por medio de la eficiencia de los procesos operativos.

Finalmente, el no utilizar la Técnica de la Calidad Total en la Administración Pública, a la larga cuesta caro. Ya que la opinión de los ciudadanos es lo más importante, por tanto los recursos públicos se deben utilizar de manera eficiente y transparente, cumpliendo con los programas y planes de desarrollo que efectivamente se traduzcan en más y mejores empleos y salarios. Lo que repercutirá en un mejor nivel de vida y como una manera de recuperar la credibilidad ciudadana.

En un futuro, a medida que el Estado recupere la confianza y credibilidad de los ciudadanos, estos procurarán cumplir con sus obligaciones tributarias y paulatinamente incorporándose a la economía formal, permitir al Estado contar con más recursos para cumplir con su función de otorgar el máximo bienestar.

ANEXO No. 1. NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.

1. Necesidades básicas:

(Estas necesidades deben ser cubiertas en coordinación con el Estado y la Federación).

- Agua Potable
- Vivienda
- Educación

2. Necesidades habitacionales:

- Planificación y zonificación
- Reglamentación de construcciones particulares
- Alcantarillado
- Banquetas y pavimentos
- Alineamiento
- Nomenclatura de calles
- Reglamento de ruidos molestos

3. Necesidades educativas:

- Construcción y sostenimiento de escuelas
- Censos escolares
- Vigilancia de la asistencia escolar

4. Necesidades sanitarias:

- Limpia
- Reglamentación de la contaminación ambiental
- Hospitales, maternidades, hospicios, manicomios y guarderías infantiles
- Centros de higiene
- Hoteles, casas de huéspedes, baños, peluquería y similares
- Rastros
- Mercados
- Panteones
- Molinos de nixtamal y expendios de masa
- Expendios de comestibles y bebidas
- Control y vigilancia de bebidas embriagantes

5. Necesidades de seguridad:

- Vigilancia policiaca
- Centros de reclusión
- Explosivos, materias inflamables y calderas
- Elevadores
- Bomberos

6. Necesidades económicas:

- Licencias de funcionamiento comercial
- Control de vendedores y artesanos ambulantes
- Bolsas de trabajo
- Horario comercial
- Rotulos y anuncios

7. Necesidades sociales, culturales y deportivas:

- Edificios publicos
- Obras publicas
- Campos deportivos
- Parques, jardines y paseos
- Ampliación y ornato de vias publicas
- Reglamento de espectáculos
- Juntas patnólicas y de acción civica

A). Servicios Públicos Habitacionales:

- Zonas industriales
- Fraccionamientos
- Reglamento de construcciones particulares
- Alcantarillado
- Banquetas
- Pavimentos
- Empedrados
- Alineamiento
- Nomenclatura de calles
- Reglamento de ruidos molestos
- Caminos vecinales
- Parques y jardines
- Fomento deportivo
- Registro publico de la propiedad

B). Servicios Públicos Educativos:

- Escuelas
- Censos escolares
- Vigilancia de asistencia escolar

C). Servicios Públicos Administrativos:

- Delegaciones y subdelegaciones
- Bolsa de trabajo
- Horario comercial
- Rotulos y anuncios
- Información estadística
- Atención al público
- Ampliación de servicios
- Mejoras en el servicio

D). Servicios Públicos Sanitarios:

- Limpia
- Riego de calles
- Centros de salud
- Guarderías infantiles
- Reglamento contra la contaminación ambiental
- Reglamento para hoteles, casas de huéspedes, baños, peluquerías y similares
- Rastros
- Panteones
- Molinos de nixtamal y expendios de masa
- Mercados
- Expendios de comestibles y bebidas
- Expendios de bebidas embriagantes

E). Servicios Públicos de Seguridad:

- Policía
- Bomberos
- Centros de reclusión
- Campañas contra el vicio y el ocio
- Alumbrado Público
- Explosivos y materias inflamables
- Elevadores

F). Servicios Públicos Coordinados:

- Agua potable
- Drenaje

G). Servicios Públicos Estatales:

- Tránsito
- Servicios y Centros sociales
- Espectáculos
- Profesiones

H). Servicios Públicos Federales:

- Escuelas
- Caminos y puentes
- Bibliotecas
- Despensas
- Servicios médicos
- Contaminación
- Electrificación
- Obras hidráulicas

Fuente: Oropeza Humberto, Luna David. Contaduría y Administración del Municipio. Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México 1989, p.p. 71-74.

ANEXO No. 2. LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.

Agua Potable:

Consiste en la entrega de agua potable a través de tomas domiciliarias derivadas de una red de distribución. El servicio incluye la obtención de agua de una fuente determinada, así como la conexión de tomas domiciliarias. Además se contempla la conservación y mejoramiento de los equipos del sistema, y la vigilancia de la calidad del agua y de las condiciones sanitarias de las instalaciones.

Alcantarillado:

Consiste en la recolección de los desechos líquidos, sanitarios e industriales, así como el agua de lluvia para ser conducidos a través de colectores a un canal de desague o a depósitos especiales para tratamiento y reutilización.

Alumbrado Público:

Es el servicio de luz eléctrica instalado en calles, plazas, parques, jardines y todo lugar público, que permite a los habitantes de una localidad la visibilidad nocturna. El servicio incluye cambio de focos, lámparas y balastos, pintar postes y vigilar su conservación y adecuado uso.

Limpia:

Consiste en el barrido de calles, avenidas, parques, plazas públicas, mercados y vías de acceso a la localidad, recolectar la basura de las casas, de las instituciones públicas y de los comercios e industrias y darle una disposición final de acuerdo a las posibilidades del Municipio, para su tratamiento, industrialización, etc.

Mercados y Centrales de abasto:

Consiste en la organización del comercio de la localidad, integrándolo a lugares específicos donde los habitantes acudan a realizar sus operaciones comerciales y los comerciantes dispongan de áreas de ventas y servicios de apoyo como: bodegas, sanitarios y administración en general.

Panteones:

Consiste en el servicio de mantenimiento y construcción de fosas sépticas y avenidas en los panteones propiedad del Municipio y en los servicios de inhumación, exhumación y cremación de cadáveres. Asimismo puede incluirse la prestación de servicios funerarios.

Rastro:

Consiste en otorgar las condiciones adecuadas de higiene y vigilancia sanitaria para el sacrificio de ganado, a fin de garantizar a la población un mínimo de calidad en la carne y los derivados de esta que consume. El servicio incluye el mantenimiento de corrales, áreas de sacrificio, equipos de matanza, vigilancia sanitaria y además requerimientos técnicos que exige el adecuado funcionamiento de un rastro (ventilación, luz, agua, etc.).

Calles:

Este servicio contempla el mantenimiento de las calles y banquetas de la localidad mediante el relleno de baches, nivelación, emparejamiento de pavimentos, repavimentación, reempedrados o compactación de calles sin pavimentar

Parques y jardines:

Consiste en el mantenimiento de parques y jardines incluyendo todas sus áreas verdes, paseos, ornatos y fuentes, así como la vigilancia para la conservación de los mismos y de los servicios que en ellos se presten

Seguridad pública:

Consiste en garantizar a los habitantes del Municipio tranquilidad social. El servicio incluye la vigilancia en sus diversos aspectos, para evitar y prevenir delitos, mantener el orden, la paz y la tranquilidad pública

Tránsito:

Consiste en la planeación, vigilancia y control del tránsito de vehículos y protección a los peatones. El servicio incluye la atención por parte de agentes especializados, semaforización, señalización, nomenclatura de calles y determinación de áreas de estacionamiento

Transporte urbano:

Es el servicio que proporciona el Municipio con sus propios recursos o a través de concesiones a los particulares con el fin de que las personas o sus pertenencias puedan trasladarse de un lugar a otro de manera oportuna y eficiente a través de un adecuado sistema de rutas

Acción deportiva:

Consiste en la organización de eventos deportivos con la finalidad de fomentar la convivencia vecinal y familiar para lograr el esparcimiento y recreación de la población

Animación municipal:

Este servicio considera la organización de espectáculos, fiestas populares y conciertos, en teatros y al aire libre, exposiciones de pintura o artesanías, a fin de fomentar las tradiciones culturales del lugar y dar a conocer expresiones culturales de otros sitios

Bomberos:

Es el auxilio que presta el Ayuntamiento en casos de emergencias urbanas de todo tipo, tales como incendios, derrumbes, temblores, inundaciones, ciclones, etc.

Información social:

Consiste en proporcionar información a la población en casos de accidentes y desaparecidos, así como sobre instituciones de salud, de emergencia y asistenciales.

Comunicación urbana:

Este servicio esta constituido por la relación que establece el Ayuntamiento con la población para intercambiar información sobre calles, oficinas administrativas, trámites municipales, vialidad, jardines y lugares de recreo

Educativos:

Los servicios educativos que debe prestar el Municipio están sujetos a la rectoría del Gobierno Federal y constituyen apoyos por parte del Municipio a la impartición de la educación en sus niveles preescolar y primaria principalmente

Salud:

Constituye servicios médicos a un primer nivel para atender a la población a través de unidades móviles, dispensarios médicos y clínicas. En algunos casos también se presta servicio médico en Hospitales Generales. Los servicios de salud municipales incluyen también la atención en unidades de emergencia especial para empleados municipales

Asistencia Social:

Son los servicios que prestan los Ayuntamientos a través de asilos, hospitales, guarderías, centros de integración o rehabilitación, etc. Se incluyen en este concepto las actividades colaterales que realiza el DIF municipal

Culturales:

Son los servicios que prestan los Ayuntamientos a través de bibliotecas públicas, museos, casas de cultura, etc

Fuente: Oropeza Humberto, Luna David. Contaduría y Administración del Municipio. Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México 1989. p.p. 205-209.

ANEXO No. 3. ¿COMO SE IMPLEMENTARA LA CALIDAD TOTAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA, INEGI?

MISION

La misión del INEGI, es brindar el servicio publico de informacion estadística y geográfica y promover el uso de la informática, para contribuir al bienestar social, al crecimiento económico, al desarrollo democrático y al fortalecimiento de México

VISION

La visión del INEGI, es mantener a la vanguardia, mediante procesos continuos de actualización e innovación, la política informática y los Sistemas Nacionales de Información Estadística y Geografía de México, para su pleno aprovechamiento por los múltiples sectores de la sociedad

POLITICA DE CALIDAD

En el INEGI se asume el compromiso de hacer más eficientes los procesos de trabajo, en un marco de mejoramiento continuo, en el que el desarrollo integral de su personal se refleje en la oferta de mejores productos y servicios

La Implantación del Proceso de Calidad Total en el INEGI, tiene como elemento fundamental la participación decidida y responsable de todos los que colaboran en él

¿Cuándo se iniciará la fase de Implantación del Modelo de Calidad?

En las próximas semanas se pondrán en marcha las acciones definidas en el Plan Maestro de Calidad

Asimismo, se impartirán sesiones inductivas sobre los Principios Básicos de Calidad al Personal técnico-operativo

Posteriormente, se llevarán a cabo cursos de capacitación especializada, de acuerdo con las funciones, niveles y tareas que se realizan en cada área del Instituto

Estos cursos estarán orientados a formar grupos de mejora, con el fin de impulsar el trabajo en equipo, que fortalezca la conciencia grupal, así como el compromiso en cada una de nuestras actividades, también privilegia la suma de esfuerzos para alcanzar niveles superiores de productividad y satisfacción por las labores efectuadas

La capacitación se enfocará hacia el servicio, con el objetivo de que cada área trabaje para atender satisfactoriamente a los usuarios internos y externos

Todos tenemos usuarios, que son las áreas a las que proporcionamos el trabajo realizado diariamente, y proveedores de los cuales recibimos el trabajo llevado a cabo con anterioridad

También incluirá la utilización de las técnicas y herramientas necesarias para mejorar los procesos de trabajo

Estos cursos serán fundamentalmente prácticos y de aplicación inmediata en las labores que se realizan

¿Cuáles son las acciones básicas con las que se incorporará la Calidad Total?

- Prever y evitar posibles errores en el trabajo
- Hacer cada vez mejor las labores
- Evitar la repetición de las tareas
- Proporcionar productos y servicios que satisfagan los requerimientos de los usuarios de la información
- Trabajar en equipo
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo

¿Cuál será el siguiente paso?

Formar los grupos de mejora en las diversas áreas del Instituto

¿Qué es un grupo de mejora?

Es un equipo de trabajadores que analizan y generan propuestas para optimizar sus tareas y las de la institución, y buscan desarrollar sus capacidades, conocimientos y experiencia en el trabajo

Un grupo de mejora fomenta la conciencia de sus elementos y el valor del conjunto, al tiempo que impulsa el desarrollo de las personas que participan en él

¿Cómo se organizará la implantación del Proceso de Calidad?

De acuerdo con los lineamientos definidos por el Consejo Directivo de Calidad, los Comités de Calidad de los ámbitos centrales, regionales y estatales coordinarán y apoyarán a los grupos de mejora para aplicar las herramientas básicas, con el propósito de identificar y analizar los pasos con que se efectúan los distintos procesos de trabajo, y hacerlos más eficientes

Los grupos de mejora reunirán información para detectar y determinar en qué fases del Proceso se presentan deficiencias, así como los patrones de comportamiento de los trabajadores y su efecto en el resultado global.

Esto les permitirá proponer soluciones susceptibles de ser medidas a través de indicadores, definidos de común acuerdo. También llevarán el registro y seguimiento de los avances. Los resultados se reportarán al órgano rector del Proceso: el Consejo Directivo de Calidad.

¿Cómo se impulsará el trabajo en equipo?

Con el fomento de la colaboración, la comunicación, y la apertura a las nuevas ideas y formas de hacer mejor nuestras actividades

Un aspecto fundamental será fortalecer el papel que desempeñan los responsables de las distintas áreas, quienes desarrollan nuevas habilidades y capacidades por medio del trabajo en equipo

El trabajo en equipo se basa en acciones como tomar decisiones con responsabilidad, fomentar la creatividad, compartir conocimientos, promover, difundir y compartir valores, y ofrecer un mejor servicio a los usuarios internos y externos

Con ello, se obtendrán mejores resultados, los cuales permitirán a los trabajadores sentir satisfacción por sus labores, y reforzarán la responsabilidad y compromiso con la institución

¿Qué se obtendrá al mejorar los procesos de trabajo en el Instituto?

En la medida en que el personal participe en la capacitación y mejore sus actividades, se registran avances significativos en la productividad, y en la satisfacción por la labor realizada

Con la participación de los trabajadores, desde el nivel técnico-operativo hasta el directivo, se incrementará la calidad de vida en el trabajo y lograremos la mejora continua de nuestros productos y servicios para satisfacer las crecientes necesidades de información de los distintos grupos de usuarios

En el INEGI hemos asumido este compromiso que México nos demanda. Trabajar con mayores niveles de productividad para proporcionar productos y servicios públicos de calidad

FUENTE: Folleto "Cómo se implantará la Calidad Total en el INEGI?, Instituto de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Tlalnepanitla de Baz.

ANEXO No. 4. DISTRIBUCIÓN DE COMUNIDADES POR DELEGACIÓN EN EL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MÉXICO.

DELEGACION I	DELEGACIÓN II
COLONIAS	COLONIAS
1 Ampliación norte San Juan Ixtacala	1 Ampliación la Arboleda
2 Bosques de Ceylan	2 El Puerto
3 Ceylan Ixtacala	3 El Tenayo Centro
4 La Joya Ixtacala	4 El Tenayo Norte
5 Prado Ixtacala	5 El Tenayo Sur
6 Prensa Nacional	6 El Triángulo
7 San Antonio Ixtacala	7 Ex- ejido de San Lucas Patoni
8 San Felipe Ixtacala	8 F F C C Cecilia Mora Vda de Gómez
9 Venustiano Carranza	9 La Arboleda
PUEBLOS	10 La Cantera
10 San Juan Ixtacala	11 La Cuchilla
FRACCIONAMIENTOS	12 La Ferrocarrilera del Hoyo
11 Miraflores	13 La Nueva Ferrocarrilera
12 Nueva Ixtacala	14 La Sideral
13 Prado Vallejo	15 Tabla Honda
14 Rosano Ceylán	PUEBLOS
UNIDADES HABITACIONALES	16 San Lucas Patoni
15 Artemisa	17 Santa Cecilia Acatitlan
16 El Tejocote	FRACCIONAMIENTOS
17 Ex Hacienda de Enmedio	18 Hugo Cervantes del Rio
18 Maravillas Ceylán	19 Jardines de Santa Cecilia
19 P I P S A.	20 San Rafael

	21 Santa Cecilia
	UNIDADES HABITACIONALES
	22 Condominio San Rafael
	23 Jardines de Santa Cecilia
	24 Tabla Honda
	25 Unidad Croc Solidaridad
	26 Valle del Tenayo
DELEGACION III	DELEGACION IV
COLONIAS	COLONIAS
1 Cuauhtemoc	1 Acueducto Tenayuca
2 El Rosal	2 Ahuehuetes
3 Ex-ejido de Santa Cecilia	3 El Arrenal
4 Gustavo Baz Prada	4 La Purisima
5 Gustavo Baz Prada Ampliacion	5 Poder de Dios
6 Independencia	6 Rio San Javier
7 Independencia Ampliacion	PUEBLOS
8 Los Angeles	7 San Bartolo Tenayuca
PUEBLOS	FRACCIONAMIENTOS
9 San Miguel Chalma	8 Ampliacion Valle Ceylan
FRACCIONAMIENTOS	9 Izcalli del Rio
10 Chalma de Barranca	10 Izcalli Piramide
11 Chalma de Unión	11 Valle Ceylan
12 Izcalli Acatitlan	UNIDADES HABITACIONALES
13 Loma Bonita	12 Izcalli Piramide II
UNIDADES HABITACIONALES	13 Loma Escondida
14 El Tenayo	14 San Buenaventura

DELEGACIÓN V	DELEGACIÓN VI
COLONIAS	COLONIAS
1 Atrás del Tequiquil	1 Constitución de 1917
2 Lazaro Cárdenas 1ra Sección	2 Constitución de 1857
3 Lazaro Cárdenas 2da Sección	3 División del Norte
4 Lazaro Cárdenas 3ra Sección	4 Doctor Jorge Jiménez Cantú
5 Lomas de San Juan Ixhuatepec	5 F F C C Concepción Zepeda Vda de Gómez Z
PUEBLOS	6 La Laguna
6 San Juan Ixhuatepec	7 Marina Nacional
FRACCIONAMIENTOS	8 San Isidro Ixhuatepec
7 Club de Golf El Copal	9 San José Ixhuatepec
UNIDADES HABITACIONALES	10 L'ejido de Tepeolulco
8 Bahía del Copal	
DELEGACIÓN VII	DELEGACIÓN VIII
COLONIAS	COLONIAS
1 Benito Juárez (Tequex)	1 21 de Marzo
2 La Azteca	2 Carlos Pichardo Cruz
3 La Providencia	3 Cooperativa la Romana
4 Loma Azul	4 Franja Ferrea (Z F)
5 Lomas de San Andrés Atenco	5 Franja Municipal
6 Lomas de San Andrés Atenco Ampliación	6 Hogar Obrero
7 Robles Palera	7 Isidro Fabela
8 San Andrés Atenco Ampliación	8 La Blanca
9 Tequexquihuac Parte Alta	9 Los Parajes
PUEBLOS	10 Reforma Urbana
10 San Andrés Atenco	11 Tlayapa
FRACCIONAMIENTOS	PUEBLOS
11 Cumbres del Valle	12 San Pedro Barrientos
12 La Joya Chica	13 San Rafael
13 Las Arboledas	14 Santa María Tlayacampa

14 Lomas Boulevardes	FRACCIONAMIENTOS
15 Lomas de Atlaco	15 El Olivo I
16 Lomas de Valle Dorado	16 El Olivo II Parte Baja
17 Los Pirules	UNIDADES HABITACIONALES
18 Los Pirules Ampliacion	1 Unidad Barrientos
19 Residencial del Dorado	
20 Rincon del Valle	
21 Valle Dorado	
UNIDADES HABITACIONALES	
22 Unidad Habitacional Barrientos Gustavo Baz	
<i>DELEGACIÓN IX</i>	<i>DELEGACIÓN X</i>
COLONIAS	COLONIAS
1 Ex-Hacienda Santa Monica	1 El Mirador
2 Francisco Villa	2 Miguel Hidaigo
3 Leandro Valle	3 Vista Hermosa
4 San Lucas Tepetlacaico Ampliacion	FRACCIONAMIENTOS
PUEBLOS	4 Ampliación Vista Hermosa
5 San Lucas Tepetlacaico	5 Arcos Electra
FRACCIONAMIENTOS	6 Electra
6 Bellavista Satelite	7 Las Rosas
7 Bosques de Mexico	8 Plazas de la Colina
8 Club de Golf Bellavista	9 Residencial del Parque
9 Jacarandas	10 Rinconada del Paraiso
10 Jacarandas Ampliacion	11 Valle del Paraiso
11 Jardines de Bellavista	12 Valle del Sol
12 Jardines de Santa Monica	13 Viveros de la Loma
13 Las Margantas	14 Viveros del Rio
14 Magisterial Vistabella	15 Viveros del Valle
15 Margantas Ampliación	UNIDADES HABITACIONALES
16 Residencial Prvanza	16 Adolfo López Mateos

17 Rincón de Bellavista	
18 Valle de los Pinos 1ra Sección	
19 Valle de los Pinos 2da Sección	
20 Valle de Santa Mónica	
21 Valle Verde	
UNIDADES HABITACIONALES	
22 Tepetitcalco A C	
DELEGACIÓN XI	DELEGACIÓN XII
COLONIAS	PUEBLOS
1 Bellavista Puente de Vigas	1 Los Reyes
2 La Escuela	2 Puente de Vigas
3 La Mora	3 San José Puente de Vigas
4 Tlalnemax	4 San Pablo Xalpa
PUEBLOS	FRACCIONAMIENTOS
5 La Loma	5 La Comunidad
6 San Jerónimo Tepetitcalco	6 Los Reyes Ixtacala 1ra Sección
7 Xocoyahualco	7 Los Reyes Ixtacala 2da Sección
FRACCIONAMIENTOS	UNIDADES HABITACIONALES
9 Conjunto Pintores	8 Gustavo Baz Prada Los Reyes Ixtacala
10 Rancho San Jerónimo	9 Hogares Ferrocarrileros
UNIDADES HABITACIONALES	10 Rosano I Sector Croc II
11. Condominios Villas Satélite	11 Rosano I Sector Croc III-A
12 El Cortijo	12 Rosano I Sector Croc III-B
13 Los Tejavanes	13 Rosano I Sector Croc V Bugambillas
14. Tlalcali	14 Rosano I Sector Croc VII
	15 Rosano I Sector II-CA
	16 Rosano I Sector II-CP
	17 Rosano I Sector II-CB
	18 Rosano I Sector III-A
	19 Rosano I Sector III-B
	20 Rosano I Sector III-C

	21 Rosario II Casera
	22 Rosario II Hipódromo Textil
	23 Rosario II Sector 1
	24 Rosario II Sector 2
	25 Rosario II Sector 3
	26 Unidad Habitacional los Cedros
	27 Unidad Habitacional SEDENA
DELEGACIÓN XIII	ZONAS INDUSTRIALES
COLONIAS	1 Parque Industrial San Pablo Xalpa I
1 Benito Juárez Centro	2 Fraccionamiento Industrial San Buenaventura
2 Ferrocarrilera San Rafael	3 Tabla Honda IV
3 San Javier	4 Fraccionamiento Industrial La Presa V
4 San Lorenzo	5 La Loma XI
5 Tlalnepantla Centro	6 Las Armas XI
PUEBLOS	7 San Jerónimo Tepetlacaico XI
6 Tequexquahuac	8 Fracc. Industrial San José Puente de Vigas XII
FRACCIONAMIENTOS	9 Los Reyes XII
7 Comunidad Betania	10 Zona Industrial Puente de Vigas XII
8 La Rivera	
9 La Romana	
10 Rivera del Bosque	
11 Valle Hermoso	
UNIDADES HABITACIONALES	
12 Condominio Tequexquahuac	
13 IMSS Tlalnepantla	
14 José María Velasco	

FUENTE: Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, p.p. 23-36.

GLOSARIO.

Economía.- Etimológicamente proviene de; oikos:casa, patrimonio; nomos: regla; polis: ciudad. Administración del Patrimonio de la Ciudad. Estudia las formas que adopta el comportamiento humano dentro de las posibilidades que ofrecen tales recursos, analiza y explica las modalidades según las cuales un individuo o una sociedad debe utilizar medios limitados para la satisfacción de deseos numerosos e ilimitados. Es la ciencia de la administración de los recursos, es decir el uso óptimo de los recursos.

Eficacia.- Es la medida en que se alcanzan las metas.

Eficiencia.- Significa producir bienes y servicios de alta calidad en el menor tiempo posible. Sin embargo, debe considerarse si esos bienes y servicios se necesitan.

Enfoque.- Se refiere a una manera de abordar un fenómeno específico.

Técnica.- Conjunto de medios utilizados en una ciencia, arte o actividad, es decir aplicación de la ciencia a la resolución de las necesidades humanas.

Teoría.- Se refiere a las relaciones de un conjunto de fenómenos decisivos para explicar el comportamiento económico del Estado.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- ABURTO Jiménez Manuel. Administración por Calidad. Ed. C.E.C.S.A. México 1993. 121 p.
- 2.- ACOSTA Romero Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Ed. Porrúa. México 1991. 903 p.
- 3.- ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México 1976. 525 p.
- 4.- AYALA Espino José. Mercado, Elección Pública e Instituciones "Una Revisión de las Teorías Modernas del Estado". Ed. Miguel Angel Porrúa. Facultad de Economía UNAM. México 1997. 519 p.
- 5.- BARRE Raymond. Economía Política I. Ed. Ariel. Barcelona 1981. 520 p.
- 6.- CHANES Nieto José. Administración y Política. Universidad de Guanajuato, Facultad de Derecho. México 1997. 174 p.
- 7.- CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill. México 1983. 578 p.
- 8.- DEMING W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid 1989. 391 p.
- 9.- DORNBUSCH Rudiger, Fischer Stanley, Miller Le Roy Roger. Economía Micro y Macroeconomía. Ed. Mc. Graw Hill. Tomo I. México 1987. 290 p.
- 10.- GAARDER Jostein. El Mundo de Sofía. Ed. Patria. México 1996. 637 p.
- 11.- ISHIKAWA Kaoru. ¿Que es el Control Total de la Calidad?. Ed. Norma. Colombia 1993. 209 p.
- 12.- JURAN J.M., M. Gryna Frank, Jr., Bingham R.S., Jr. Manual de Control de la Calidad. Ed. Reverté. Barcelona 1990. 1509 p.

- 13.- MARROQUIN Suárez Pedro. Productividad, Participación y Análisis. Ed. C.E.C.S.A. México 1987. 143 p.
- 14.- OROPEZA Humberto, Luna David. Contaduría y Administración del Municipio. Ed. Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México 1989. 230 p.
- 15.- PICHARDO Pagaza Ignacio. Introducción a la Administración Pública de México, "Funciones y Especialidades". Libros de Texto INAP-CONACYT. México 1984. 317 p.
- 16.- PROKOPENKO Joseph. La Gestión de la Productividad. Ed. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra (Suiza) 1989. 317 p.
- 17.- RANGEL Gaspar Eliseo. Debate Desde Ultratumba. Ed. Plaza y Valdés Editores. México 1996. 227 p.
- 18.- ROEL Rodríguez Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Ediciones Castillo. México 1996. 131 p.

HEMEROGRAFIA

- 1.- ESTRADA Almazán Ernesto. "Calidad Total en la Administración Pública del Estado de México". Revista IAPEM. México 1997. 280 p.
- 2.- TINOCO Sánchez Hilda. "Calidad Total en el Servicio Público: Experiencias en el Estado de México". Revista IAPEM. México 1997. 280 p.
- 3.- **MANUAL** de Trámites y Servicios al Público 1994-1996. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepanitla de Baz, Edo. Méx. México 1994. 216 p.

DOCUMENTOS

- 1.- **Guía para la Elaboración y Presentación del Plan de Desarrollo Municipal 1994-1996**. Gobierno del Estado de México. México 1993. 58 p.
- 2.- **México. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**. México 1995. 177 p.

- 3.- **Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz. Estado de México. 93 p.**
- 4.- **Gaceta Municipal. H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz. Estado de México. México 1997. 42 p.**