

8

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES (EMPRESAS E
INSTITUCIONES), PROYECTO DE UN SISTEMA DE CALIDAD,
APLICADO A LOS SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES”.

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
P R E S E N T A :
L U I S A R C I G A G O N Z A L E Z

ASESOR: DR. ARMANDO AGUILAR MARQUEZ

284149

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2000



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario.

"Calidad en las Organizaciones (Empresas e Instituciones).

Proyecto de un sistema de calidad, aplicado a los servicios
públicos municipales".

que presenta al pasante: Luis Arciga González

con número de cuenta: 9040169-9 para obtener el título de .

Ingeniero Mecánico Electricista

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Septiembre de 2000

| MODULO | PROFESOR | FIRMA |
|----------------|---|----------------|
| <u>I y III</u> | <u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>II</u> | <u>Ing. Julio Moisés Sánchez Barrera</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>IV</u> | <u>Dr. Armando Aguilar Márquez</u> | <u>[Firma]</u> |

D E D I C A T O R I A S

A mi madre

Este logro te lo debo a ti, porque sin tu fuerza, amor, comprensión y audacia en los momentos difíciles, no podría tener un ejemplo de fe en mi capacidad de amar y salir adelante, además he logrado amar a Dios gracias al amor recibido en tus brazos que siempre son cálidos cuando el frío es insoportable. Gracias mami porque fuiste mi soporte y sin ti la vida no hubiera sido lo mismo y este trabajo no tendría fin. Gracias por tanto y tanto amor.

A mi hermana Isabel

Gracias a ti que me diste confianza de caminar por este sendero de la vida que es tan difícil y que se que con tu apoyo no será difícil. Gracias por los momentos de cariño, amor y por saber lo que necesitaba cuando lo necesitaba.

A mi hermana Angélica

Gracias por ser mi hermana y tenerte a mi lado cuando he estado mal y saber que cuento con tu apoyo para toda la vida. Te quiero decir que es una satisfacción tan grande saber que estás ahí que me siento confiado al hacer cualquier cosa

A mi hermana Ma. Luisa

En este logro te dedico un sentimiento de grandeza ya que con tu ejemplo de perseverancia y crecimiento me has dado fuerzas para seguir adelante y poder madurar y mirar de frente a la adversidad. Espero que todo este esfuerzo sirva para que te sientas tan bien como yo.

A mi hermana Ana Ma.

Anita, con este logro espero que te haga sentir bien ya que es un esfuerzo grande y no sabría que hacer si no hubieras estado a mi lado. Gracias por tanto apoyo y por brindarme la confianza necesaria para alcanzar metas grandes.

A mi hermana Erika

Erika, no eres mi hermana de sangre, pero te considero mi hermana porque hace tiempo te conozco y te quiero mucho y hemos compartido grandes cosas y espero que compartamos mas durante mas tiempo. Gracias.

A mi Universidad y Profesores

Le doy eternamente las gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México porque gracias a ella he visto crecer mis metas y alcanzarlas. Gracias a ella he tenido la oportunidad de ser un poco más cada día y no puedo dejar de agradecer profundamente a mis profesores que me enseñaron, no nada más en términos académicos, la vida en realidad que es diferente que la que todos soñamos. Espero, algún día, regresar todo lo que me ha dado con creces mi Universidad.

A la familia Lara Crooke

Señores, les dedico también este trabajo que ha sido la culminación de un crecimiento continuo y que ustedes han estado presentes. Sr. Humberto, gracias por la atención tan grande que me brinda y por toda la amistad que puede emanar como un río sin fin, Sra. Maru, gracias por brindarme su apoyo incondicional en los momentos difíciles que usted conoce y no se hizo a un lado

Al amor de mi vida

A ti te dedico este trabajo que he terminado. Elizabeth, te quiero decir que sin la muestra de cariño que me das a cada día, no hubiera podido seguir adelante. Espero que este logro lo tomes como tuyo porque sin ti no sería posible nada de esto. Este trabajo es de calidad pero la única calidad que siento está en tu vida y en lo que haces. Espero poder ser motivo de tu orgullo y que no sientas que estoy a un lado, al contrario estoy mas presente que nunca, sobre todo porque nuestro matrimonio lo va a marcar esta etapa también. Gracias por haber confiado en mi y por haberme aceptado Te amo con todo mi corazón.

INDICE

INTRODUCCIÓN

| | |
|-------------------------|----|
| Objetivo del Trabajo | 01 |
| Descripción del Trabajo | 02 |

CAPÍTULO 1 “ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE UN MUNICIPIO”

| | |
|---|----|
| 1.1 Definición de Municipio | 03 |
| 1.2 Marco Legal de un Municipio | 03 |
| 1.3 Marco Histórico de un Municipio | 04 |
| 1.4 La importancia de analizar la Calidad en los Servicios Públicos de un Municipio | 06 |

CAPÍTULO 2 “LOS SERVICIOS PUBLICOS EN UN MUNICIPIO”

| | |
|---|----|
| 2.1 Qué son los Servicios Públicos | 08 |
| 2.2 Sistema de Evaluación de la Calidad del Servicio | 09 |
| 2.2.1 Estructura básica para un SQMS | 11 |
| 2.2.1.1 Instrumentos para recopilación de datos | 11 |
| 2.2.1.2 Utilización de retroinformación informal | 14 |
| 2.2.1.3 Manejo efectivo de las quejas de los clientes | 14 |
| 2.2.1.4 Utilización de usuarios secretos | 17 |
| 2.2.1.5 Informes prácticos | 18 |
| 2.3 Servicios Públicos existentes en un Municipio | 19 |

CAPÍTULO 3 “ORGANIZACIÓN DE UN SERVICIO PÚBLICO”

| | |
|--|----|
| 3 1 Organigrama general del Servicio Público | 22 |
| 3 1.1 Flujo de un Servicio Público | 24 |

CAPÍTULO 4 “DIRECTRICES PARA UN SISTEMA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS”

| | |
|---|----|
| 4.1 Introducción | 26 |
| 4 2 Campo de aplicación | 27 |
| 4.3 Características de los Servicios Públicos | 29 |
| 4.4 Principios del Sistema de Calidad | 30 |
| 4.4.1 Responsabilidad de la Dirección | 31 |
| 4.4.2 Personal y recursos materiales | 32 |
| 4 4.3 Estructura del Sistema de Calidad | 33 |
| 4.4.4 Interrelaciones con los solicitantes del Servicio Público | 35 |
| 4.5 Elementos operacionales del Sistema de Calidad | 35 |
| 4.5.1 Proceso de mercadotecnia | 35 |
| 4.5.2 Proceso de diseño | 36 |
| 4 5.3 Proceso de la prestación del Servicio Público | 37 |
| 4 6 Análisis y mejoramiento del desempeño del Servicio Público | 38 |

Introducción

Objetivo del Trabajo

La relación de Gobierno-Pueblo es una determinación innegable que es prioritario atender y hacer de ésta una manera de servir a quienes pertenecen a un determinado lugar, gobernado por personas iguales a todos los demás en términos de condición humana, necesidades, ambiciones y realidades de vida que es prescindible manejarlo objetivamente, y es importante proponer ideas que ayuden a prever problemas, estos posibles problemas son del ámbito Público a los cuales hay que brindarles una satisfacción, por lo que podemos empezar a llamarlos Servicios Públicos.

Como sabemos, hoy en día el crecimiento urbano es cada vez mayor y por lo tanto los problemas crecen en relación directa a dicho crecimiento y en consecuencia los Servicios Públicos deben ser más eficientes que antes y debemos implementar un sistema que ayude al gobierno en su capacidad de servir.

A ultimas fechas la explosión demográfica ha sido contundente y despiadada en el Estado de México donde su sistema de gobierno base es el Municipio el cual debe brindar distintos y variados Servicios Públicos de calidad y podemos compararlos con empresas brindando servicios a sus clientes, tomando en cuenta el sentido humano de los servicios así como la calidad con que se deben otorgar, se tienen que conformar de a cuerdo a normas establecidas que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente, en este caso del gobernado.

Se puede realizar un sistema de calidad que represente la solución a las prioridades de los Servicios Públicos y hacer de éste un trabajo que me dará la oportunidad de obtener un título Profesional y manifestar el hecho de que he terminado mi carrera y por otro lado tratar de servir a mi comunidad que es gobernada por un Municipio; esta obra estará pensada en la oportunidad de dar a mis compañeros un enfoque distinto del desempeño de su actividad Profesional y, de esta forma, pensar en dar servicio directo a su comunidad; estará disponible para personas que tengan un puesto en el gobierno y en este encuentren algún punto de ayuda para mejorar el servicio y así revisar y mejorar el marco operacional Municipal que incentive el desarrollo del sector público, contando con una infraestructura moderna, mejorando la imagen del gobierno y elevando la competitividad de los distintos sectores del Servicio Público Municipal.

Descripción del Trabajo

Este trabajo trata de identificar las principales normas que se aplicarían en un Municipio para dar eficiencia de los Servicios Públicos y enfocaremos los siguientes puntos tratados de la siguiente manera. en el capítulo 1 hablaremos de la historia de un municipio y como se conformó para entender las bases del sistema de gobierno; en el capítulo 2 se explicarán algunos Servicios Públicos Municipales y cómo pueden funcionar mejor; en el capítulo 3 se mencionará la organización del Servicio Público para saber dónde podemos introducir el Sistema de Calidad y así mejorar el servicio; en el capítulo 4 se verán las posibilidades de amoldar un Proyecto de un Sistema de Calidad y así encontrar la forma de implementarlo en un Municipio; en el capítulo 5 se darán algunas propuestas de implementación del Proyecto.

“Proyecto de un sistema de calidad, aplicado a los servicios públicos municipales”

1 Antecedentes Históricos de un Municipio

1.1 Definición de Municipio

Hablar del Municipio, representa una oportunidad para abundar en el conocimiento de la base de la organización social, política y administrativa no sólo de México, sino de la mayoría de los países del mundo.

Municipio, palabra con raíces latinas que significa: la entidad en donde se otorga una función u obligación a diferentes individuos a efecto de adoptar medidas en beneficio de una colectividad.

Entre los antiguos Romanos, Municipio se llamaba a la ciudad que se gobernaba por sus propias leyes, y cuyos vecinos podían gozar los derechos de la Ciudad de Roma.

1.2 Marco Legal de un Municipio

Para hablar de Municipio, se debe comenzar fundamentando en la Ley su razón de ser, y para esto el Artículo 115° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos manifiesta que “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”

Además, especifica las bases que rigen a un municipio como son:

- I Quiénes gobernarán (su elección, competencia y la no-reelección).
- II La personalidad jurídica y el manejo de su patrimonio
- III Funciones y servicios públicos que le competen. (este es el punto en el que ahondaré para el desarrollo del presente trabajo).
- IV. La administración de los bienes que le pertenecen.
- V Facultades
- VI Coordinación con otros Municipios.
- VII La policía preventiva a mando del Ayuntamiento.
- VIII. Principio de representación proporcional
- IX Derogada
- X. Derogada

1.3 Marco Histórico de un Municipio

Durante la lucha armada de 1910, el gobierno de Chihuahua fue el primero en establecer el Municipio Libre en 1911, posteriormente a través de la Constitución Política de 1917 se da forma jurídica al Municipio en su artículo 115. En dicho documento, el Congreso Constituyente define al municipio como “una célula política administrativa, base de la organización de las entidades federativas”.

En consecuencia, el ayuntamiento es la base de la división territorial y de la organización política del Estado, investido de personalidad jurídica propia, integrado por una comunidad establecida en un territorio, con un gobierno autónomo en su régimen interior y en la administración de su hacienda pública.

Constitucionalmente el Ayuntamiento es responsable de la administración del municipio, emanado de una elección popular directa.

En este caso hablaré de Cuautitlán Izcalli, el Municipio 121 del Estado de México. Hacia principios de la década de los sesenta, la Ciudad de México y su zona conurbana se enfrentaba a un acelerado crecimiento demográfico, el cual representaba una problemática de considerables repercusiones en distintas vertientes para los habitantes y sus gobiernos.

Surge Cuautitlán Izcalli a fin de instrumentar la “ciudad modelo”, una ciudad capaz de absorber la expansión de la población del área metropolitana de modo tal, que no se desarticulara el desarrollo y el progreso, tanto de la Capital de la República como de la región central de país.

A efecto de dar vida a este ambicioso proyecto urbanístico, se lleva a cabo la segregación territorial de 3 municipios circundantes, Cuautitlán México (antes de Romero Rubio), Tepotzotlán y Tultitlán.

El 23 de octubre de 1971, por Decreto de Gobierno Estatal, es creado el Organismo Descentralizado del Estado de México (O.D.E.M.); por lo que el órgano fue conocido como

Cuautitlán Izcalli ODEM, la designación para dirigir y administrar el proyecto recayó en el C.P. Gustavo Mondragón Hidalgo.

Hacia enero de 1972, el entonces Gobernador del Estado de México Prof. Carlos Hank González, el Director General de NAFINSA Lic. Guillermo Martínez Domínguez y el Director General de Cuautitlán Izcalli ODEM, firmaron los documentos del crédito inicial otorgando por Nacional Financiera para las obras de infraestructura industrial.

El 1º de mayo de 1972, el entonces Presidente de la República Luis Echeverría Álvarez, hizo la entrega simbólica de las primeras 225 casas. El 21 de agosto de 1972, el C.P. Gustavo Mondragón Hidalgo, entregó las llaves de las primeras 225 casas a maestros normalistas de la entidad

El territorio municipal ocupa una superficie total de 1099 Km cuadrados, y sus colindancias son: Al norte con los municipios de Cuautitlán México y Tepetzotlán, al sur con Atizapán y Tlalnepantla, al este con Cuautitlán México y Tultitlán y al oeste con Nicolás Romero y Tepetzotlán

1.4 La importancia de analizar la Calidad en los Servicios Públicos de un Municipio.

La misión de analizar la calidad en los servicios se debe a que el municipio debe dirigir y coordinar la cooperación social para encontrar la apropiada satisfacción a las necesidades de las familias que residen en él y prestar de manera eficiente y competente los Servicios Públicos a la

comunidad, superando los logros ya obtenidos por administraciones pasadas, asumiendo la representación y autoridad que la misma sociedad confiere y que deben estar basadas en el principio de subsidiaridad¹, mediante la coparticipación de las propias estructuras sociales y de gobierno.

Así, la Administración Municipal es la instancia de gobierno más cercana al ciudadano y en tal sentido, debe cumplir y atender con prontitud y Calidad Total las necesidades de los gobernados, así como facilitar trámites y en suma, hacer más amable y accesible a la ciudadanía tanto la solución de sus requerimientos, como el fomento de sus actividades productivas, siempre con un marco de Calidad Total en el Servicio.

Debe tenerse en cuenta que el Municipio sólo brinda servicios y por tal motivo lo considero como una organización de servicios en este trabajo.

¹ Subsidio, contribución, impuesto, gravamen, auxilio, ayuda, socorro, asistencia, apoyo, amparo, sufragio, etc.

2 Los Servicios Públicos en un Municipio.

2.1 Qué son los Servicios Públicos.

Por principio de cuentas debo explicar que un servicio se define como el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor (que en este caso es el ayuntamiento) y el cliente (quien solicita el servicio) y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente. Además estas actividades son esenciales para la prestación del servicio y éste puede estar ligado con el suministro de un producto tangible

En el caso que me ocupa, el de Servicios Públicos, estos se explican como servicios destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada, son necesarios para elevar el nivel de vida hasta que sea por lo menos suficiente para decir que tiene las condiciones para vivir adecuadamente

Los servicios públicos son las acciones por las que la población mejor evalúa el éxito de un gobierno municipal, porque su cumplimiento implica respuestas de corto plazo, que permitan a los ciudadanos el mejoramiento inmediato en sus condiciones de vida.

Todo ser humano necesita servicios básicos como agua, drenaje, alumbrado público, recolección de basura, parques, etc. Y estos están a cargo del Ayuntamiento que los maneja directamente por medio de la Dirección de Servicios Públicos que a su vez se divide, para un mejor rendimiento, en las distintas Subdirecciones. Y para obtener la mayor calidad en los

servicios que presta, el ayuntamiento debe comenzar con la calidad interna, es decir con la calidad desde las distintas áreas que se enfocan en el servicio público

El motivo de elevar la calidad de dichos servicios es muy sencillo, ya que no se trata de que el cliente busque a la competencia para satisfacerlos, puesto que no existe tal competencia, porque la única instancia u organismo certificado para tal fin ante la Comisión Nacional de Normas y Estándares de México es el H. Ayuntamiento.

La manera de comenzar a elevar la calidad es estableciendo un SQMS (siglas en inglés que significan Sistema de Evaluación de la Calidad en el Servicio).

2.2 Sistema de Evaluación de la Calidad del Servicio.

Los clientes no son criaturas constantes. Cuando uno cree que ya los ha convencido, cambian de dirección. Sus motivaciones, actitudes, creencias y valores parecen predecibles y cuantificables un día y totalmente incomprensibles al día siguiente; y para el caso que nos ocupa, los gobernados (clientes) tienen necesidades que varían conforme a cambios en el municipio.

La vida sería más fácil para los dueños de negocios, ejecutivos y gerentes, si los clientes fueran constantes en su lealtad, apreciaran más los esfuerzos que hacen quienes los atienden y fueran menos exigentes en sus interacciones con los proveedores de servicios

Si solamente dijeran cuándo, dónde y cómo se les puede tener felices y qué se puede hacer para mantener el servicio como fuerza motriz de, en este caso, el municipio, pero en realidad constituyen una minoría los que lo harán.

Es por eso que se tiene que crear un medio por el cual se pueda evaluar regularmente la calidad del servicio que se ofrece a los clientes. Es lo que se llama “Sistema de Evaluación de la Calidad del Servicio” (SQMS).

Es necesario el SQMS no solamente para permanecer en contacto con las percepciones del propio cliente, sino también como un medio de informar a los empleados y gerentes (en este caso directores y subdirectores de área) sobre la forma como están desempeñándose en sus esfuerzos por ofrecer servicio de calidad. Los mandos medios y los supervisores necesitan retroinformación tangible de sus clientes, para poder entrenar y estimular a sus empleados en aquellos campos que requieran mejora.

No basta con hacer un muestreo de las opiniones de los clientes cada año. Se necesita un mecanismo que permita examinar su pulso psicológico de una manera consistente y exacta. Uno de los aspectos más fascinantes de la gerencia de la calidad del servicio consiste en crear evaluaciones confiables de la libreta de calificaciones e los clientes; ya que es vital convertir en un hábito la evaluación del producto más valioso: *el servicio*.

Una organización orientada hacia el servicio convierte en un símbolo el conocimiento de sus clientes y nunca renuncia a sus esfuerzos de descubrir todo lo que se pueda sobre sus clientes; eso requiere una especie de conciencia corporativa que mantenga las antenas de todo el mundo

orientadas hacia las señales que el cliente está transmitiendo constantemente. No escuchar cuando el cliente esta hablando puede resultar costoso, en cambio, escuchar cuidadosamente al cliente y evaluar con regularidad el servicio puede dar generosos réditos.

2.2.1 Estructura básica para un SQMS.

Nunca es demasiado temprano para empezar a establecer un SQMS. Se necesitarán varios componentes básicos para hacerlo funcionar: instrumentos para la recopilación de datos, una forma de interpretar esos datos y un mecanismo de informe y análisis. Igualmente, se necesitará establecer un medio para aprovechar la recopilación de datos informales, utilizando la retroinformación de los puntos de venta, a los compradores secretos (que en este caso son usuarios secretos) y otras oportunidades sobre el terreno, para detectar la opinión de los clientes.

2.2.1.1 Instrumentos para recopilación de datos.

Una vez que se haya hecho el trabajo preliminar por medio de grupos foco y entrevistas individuales entre los clientes, ya que se han descubierto factores críticos de importancia para ellos, y una vez que se han identificado aquellos atributos claves del servicio que marcan la diferencia en la mente del cliente; lo que resta es hacer de la libreta de calificaciones del cliente, una herramienta regular de evaluación para ayudar a directores, subdirectores y empleados por igual a prever y ajustarse a los cambios de las creencias, valores, actitudes y comportamiento de los clientes.

La matriz de atributos del servicio se puede utilizar para crear prioridades en los atributos claves del servicio. A partir de estos, se seleccionan los criterios definitivos del servicio que serán la base para el SQMS.

“Ofrecer un buen servicio al cliente requiere mucho más que simplemente ser corteses, amables, serviciales y caritativos. Requiere que nuestras instalaciones se diseñen y mantengan con nuestros clientes muy claros en la mente. Tal vez descubramos que algún documento particular sea confuso o que un aviso del corredor sea difícil de entender. Tal vez sepamos que nuestro sistema de computador necesita una modificación o que se deba volver a planear nuestro aparcadero. Nuestra intención es concentrarnos totalmente en el cliente y creo que la gerencia tiene que llegar a ser una gerencia del servicio”.²

Un SQMS efectivo consiste tanto en recolección formal e informal de datos como en su procesamiento. Las encuestas y cuestionarios se equilibran con entrevistas de oportunidad y repentinas.

La versión del SQMS tendrá que ser ajustada a las características exclusivas del negocio que se trate. La meta a la que se aspira es la creación de un conjunto de instrumentos de medición que ofrezca una evaluación cuantitativa del rendimiento del negocio en forma regular, así como también utilizar los puntos informales de contacto con los clientes para recoger datos importantes. Cuando se elaboren los cuestionarios, hay que asegurarse de que todas las preguntas incluidas se hayan probado con un pequeño grupo piloto, antes de utilizarlos a gran escala.

² Opinión de John Lauri, director ejecutivo de Poudre Valley Hospital (PVH), centro médico al norte de Colorado que se destaca por el buen servicio que presta

A menos que se tenga un grupo cautivo de personas, se tendrá que poner la encuesta en manos de los clientes y luego esperar a que completen el cuestionario y lo devuelvan.

Una regla práctica consiste en tratar de hacer siempre cosas cortas; facilitar la respuesta para el cliente. Una serie de letras o de números para encerrar en un círculo es mucho mejor que preguntas abiertas para las cuales deban escribir respuestas.

Se deben tomar precauciones contra los sesgos³ en las respuestas; esto significa que cierta categoría de clientes está llenando el cuestionario de la encuesta con más frecuencia que otra. Por ejemplo, si se observa un número de respuestas mayor de lo usual entre clientes que están satisfechos o muy descontentos con el servicio, podría ser una buena idea hacer un chequeo de realidad sobre el cuestionario.

Hay que tener cuidado en el sesgo demográfico de la respuesta. Si se observa que un determinado grupo de edades, ingresos, geográfico o político, constantemente está devolviendo más o menos cuestionarios que los grupos comparables, tal vez sea conveniente volver a observar los destinatarios del cuestionario.

Si hay dudas, se puede ensayar entrevistando a un grupo de clientes utilizando las preguntas como guía, así se tendrá la oportunidad de oír la forma en que ellos interpretan las preguntas. Si es necesario se deben corregir o cambiar preguntas asegurando que no se aparte del atributo clave del servicio que hizo plantear la pregunta con anterioridad.

³ Sesgo curso, rumbo, inclinación, sentido, giro, corriente o tendencia que toma, en este caso, la respuesta del cliente que está contestando el cuestionario

Además de estos estudios cuantitativos, es buena idea buscar formas de obtener retroinformación de los clientes.

2.2.1.2 Utilización de retroinformación informal

Si se está comprometido con un servicio de alta calidad, es necesario establecer medios por los cuales se pueda obtener retroinformación regular e informal de parte de los clientes sobre cómo se está haciendo. Los grupos foco, las entrevistas y las encuestas son herramientas para recopilación de datos que se utilizan cuando se planea y ejecuta una evaluación formal de los sistemas de servicio. Pero es necesario un vehículo de comunicación que permita sacar una muestra informal de la opinión de los clientes.

No hay que olvidar el valor de la recolección de datos al instante. En el punto de venta, durante el momento de la verdad, el cliente generalmente está más dispuesto a dar una opinión sobre el servicio. Se deben buscar oportunidades para poner en manos de los clientes formatos para retroinformación, como son: la libreta de calificaciones y los cuestionarios sobre el servicio. (serán explicados más adelante en las Sugerencias).

2.2.1.3 Manejo efectivo de las quejas de los clientes.

Las quejas de los clientes forman una parte importantes del sistema de evaluación de la calidad del servicio, la mayoría de los clientes descontentos con el servicio, probablemente nunca van a hablar de eso, simplemente se van callados, sin embargo, esa gente le habla a numerosas personas sobre el deficiente tratamiento que según ellos han recibido

Si uno es verdaderamente serio en hacer que el negocio se oriente totalmente hacia el cliente, no solamente responde a las quejas de los clientes sino que las singulariza. Cada queja representa una oportunidad de hacerlo mejor.

Hay varios tipos de clientes y cada uno se motiva con diferentes valores, actitudes y creencias. Toda la gente que ofrece servicio, debe saber la forma de oír las quejas cuidadosamente y responderlas cuando vienen de diferentes tipos de clientes como son:

Cliente Sumiso: es tímido, evasivo y opuesto a quejarse, constituye aquel grupo que no da una oportunidad para hacer las cosas bien, sino que tranquilamente se va con la competencia. Con él no es suficiente que el empleado llegue alegremente con un rápido “¿todo está bien?” para animar a que diga si hay algún problema con el servicio, se tiene que pedir en forma insistente información específica. Es fundamental observar el comportamiento no verbal, el cual puede reflejar su descontento aunque no mencione problema alguno.

Cliente Agresivo. Es el opuesto al anterior, se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil de tratar, por lo menos no se tiene que adivinar qué fue lo que salió mal desde el punto de vista de este. El peligro consiste en que puede servir de “gancho” para la propia agresión del empleado y la queja puede llegar a un combate abierto. A estos hay que permitirles que se ventilen o desahoguen, ellos no responden bien a los intentos de ofrecer excusas o razones sobre el porqué no fue satisfactorio el servicio. El método es dejarlos que se expresen, aceptar lo que dicen sin estar necesariamente de acuerdo a que ellos tienen la razón y luego decirles lo que se piensa hacer en relación a su queja; no hay que olvidar que al final el cliente tiene la razón

Cliente Manirroto⁴ Cuando se quejan, probablemente lo hacen en una forma bastante razonable, a no ser que sean agresivos y manirroto a la vez. No están particularmente interesados en excusas, les interesan los resultados y lo que se va a hacer para recuperarlos por la falla en la calidad del servicio. El mejor método consiste en escuchar respetuosa y activamente, en preguntar cuidadosamente para determinar la causa de la queja y reaccionar rápidamente para arreglar la situación.

Cliente abusivo Hay una pequeña minoría de clientes cuya misión en la vida es violentar los negocios, ponen en tela de juicio las garantías de los servicios e inventan malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta no es tanto hacer que se resuelva su queja como también ganar, para obtener algo a lo cual no tienen derecho. En las ocasiones en que los empleados se topan con un cliente de este tipo, deben permanecer ineludiblemente cultos, utilizar datos exactos para respaldar su respuesta a la queja del cliente y estar seguros de que la recuperación consiste en hacer lo que haría el Ayuntamiento normalmente en tales circunstancias, ya que cuando se está orientado hacia el cliente, se vuelve más vulnerable a este tipo de clientes.

Cliente Quejumbroso Crónico. Nunca está satisfecho, siempre hay algo malo con el servicio recibido, su misión en la vida es quejarse y sin embargo, también es un cliente y no se puede desechar, por frustrante que sea su trato. A los empleados es el que más disgusta porque todos los esfuerzos por arreglar el problema parecen inútiles. Se debe estar dispuesto a escuchar y tener cuidado de no dejar que la ira haga presencia, se debe tener un oído simpático, una excusa sincera y un esfuerzo por corregir el problema. Ellos desean una disculpa y la aprecian cuando se les escucha y se es da una sensación de importancia

⁴ Manirroto. Despilfarrador, derrochador, malgastador o malbaratador. llamados así porque esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso

No manejar bien el proceso de las quejas puede resultar costoso pues cuando las quejas se hacen públicas, pueden hacer un daño irreparable para la reputación del Ayuntamiento, si no se reacciona ante las quejas rápida y efectivamente

La importancia que se les dé a las quejas de los clientes depende del criterio del Director, pero en este caso, es vital escucharlos pues recordemos que no se les da otra opción para adquirir el servicio que están solicitando, ya que el único que lo brinda es el Ayuntamiento y el hecho de que el gobernado esté a gusto con el que lo gobierna es muy importante para obtener la reciprocidad en un futuro

2.2.1.4 Utilización de usuarios secretos

Los usuarios secretos pueden suministrar una gran cantidad de datos útiles para el SQMS, un usuario secreta es una persona desconocida para todo el mundo en la dirección de servicios públicos, que pasa cierta cantidad de tiempo solicitando servicios y que prepara un informe sobre sus experiencias como cliente, utilizarlos exige ciertos requisitos específicos si se espera obtener información que permita evaluar la percepción de los clientes.

Un usuario secreto puede ser cualquier persona que fungirá como auditor, sin embargo, un usuario entrenado puede tener en la mira los atributos específicos del servicio que se desea descubrir. Uno capacitado empezará a evaluar el negocio del de la primera impresión que reciba hasta el último contacto antes de abandonar el departamento.

Las experiencias de un usuario secreto, aun cuando las tenga una persona entrenada en investigación de la percepción de los clientes, es sólo el punto de vista de una persona. Como la investigación del grupo foco que se vio antes, los datos del usuario secreto son cualitativos y tienen que validarse mediante un proceso de evaluación cuidadosamente diseñado y comprobado.

2.2.1 5 Informes prácticos.

Tener un sistema efectivo de evaluación de la calidad del servicio es una cosa. Utilizar lo que se descubrió es otra cosa; de ahí que se necesite poner todos los datos recabados del SQMS en una forma que resulte práctica.

Cuando se llega a ser un organismo enfocado al cliente, es necesario entrar en la elaboración de la libreta de calificaciones en grande. Cada mes, por lo menos, tiene que haber una especie de mensaje que por todo el departamento diga palabras motivantes.

Los factores de la libreta de calificaciones cambian con el tiempo, y es importante para la gente del departamento velar sobre lo que está ocurriendo en la mente de los clientes.

Cada reunión de la dirección debería incluir, como parte de una agenda permanente, el análisis de la calidad de los datos sobre la calidad del servicio, preparado por el SQMS.

A los empleados hay que recompensarlos cuando los datos muestren mejora significativa en los problemas del servicio. Y cuando la libreta de calificaciones no es tan buena, hay que

estimularlos para hacerlo mejor por medio de refuerzos positivos, provenientes de los jefes de la línea de contacto con el público.

No hay que descuidar el poder de la comunicación visual. Pueden ser un medio efectivo y eficiente de presentar datos de los clientes a los empleados, específicamente los que pueden estar en oficinas regionales

Se deben buscar formas únicas y creativas de crear informes sobre investigación de la percepción de los clientes. No confiar siempre solamente en documentos escritos. Hasta donde se pueda dar vida a la información para que resulte importante ante los empleados, se aumentará la utilidad y la aplicabilidad de los datos que genera el sistema de evaluación de la calidad del servicio

2.3 Servicios Públicos existentes en el Municipio.

Como ya se dijo, el artículo 115° de nuestra Constitución establece en su inciso III que los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público;
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto;
- e) Panteones;
- f) Rastro;

- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21º constitucional, policía preventiva municipal y tránsito; y
- i) Los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Otro punto importante que mencionar es que los municipios, previo acuerdo entre sus ayuntamientos, se pueden coordinar y asociar para una mayor eficacia en la prestación de los servicios públicos, así como celebrar convenios con el Estado para que éste, de manera directa o a través del organismo correspondiente, se haga cargo en forma temporal de algunos de ellos, o bien se presten o ejerzan coordinadamente por el Estado y el propio Municipio.

Debemos recordar que el servicio público no es en sí mismo una obligación de atender al público porque así lo exija la norma; el servicio público se debe ver como una actitud de calidad y calidez de aquel que sirve a los demás, así como un ejemplo de transparencia y honestidad.

3. Organización de un Servicio Público.

Un sistema de calidad de servicio como es la NMX-CC-006-2 se puede aplicar a empresas de servicios de esparcimiento, comunicaciones, servicios de salud, mantenimiento, empresas de servicios, comercio, financieros, profesionales, administración, técnicos, compras y científicos, así como las compañías fabricantes que también proveen servicios internos en actividades de mercadotecnia, sistemas de entrega y actividades posteriores a la venta

Con estos principios puedo confirmar que es una necesidad la organización lógica y coherente en los servicios públicos de un Municipio por que éste se puede observar como una organización de servicios y debe entrar en un esquema de calidad que se da al consumidor, ya que la población, desde el municipio hasta la federación entera, requiere que se le atienda inteligente y organizadamente.

Es importante señalar que los puntos que se tratarán mas adelante como funciones o actividades es un requerimiento organizacional que servirá para poder integrar un sistema de calidad en la administración pública. Este *capítulo* establece las bases de actuación de los diferentes departamentos que intervienen en la prestación de algún servicio ya sea en una empresa pública o privada. Además, puedo indicar que estas formas de coordinación podrán eliminar errores humanos, si no en su totalidad, en un porcentaje alto, puesto que estas indicaciones están basadas en estudios realizados por algunas compañías que han sido certificadas por el departamento de normatividad ISO.

Es necesario crear un organismo organizado en la administración pública municipal porque el pueblo cada día quiere vivir mejor y sólo se podrá hacer teniendo en cuenta los conceptos de planeación de la propia administración. Algunos puntos son importantes para resaltar, pero el principal, es la agilización en el proceso de servicio a la comunidad en un sistema de administración pública y se deberán observar las algunas metas, como sería que.

- Las personas estén el menor tiempo posible en el área de espera.
- El ciudadano adquiera el compromiso de integrarse al sistema de calidad para que se entere de las prioridades de esta organización y así ayudar a hacer objetivas sus propias necesidades.
- Se integran de manera óptima los departamentos que interfieran directamente con la calidad.

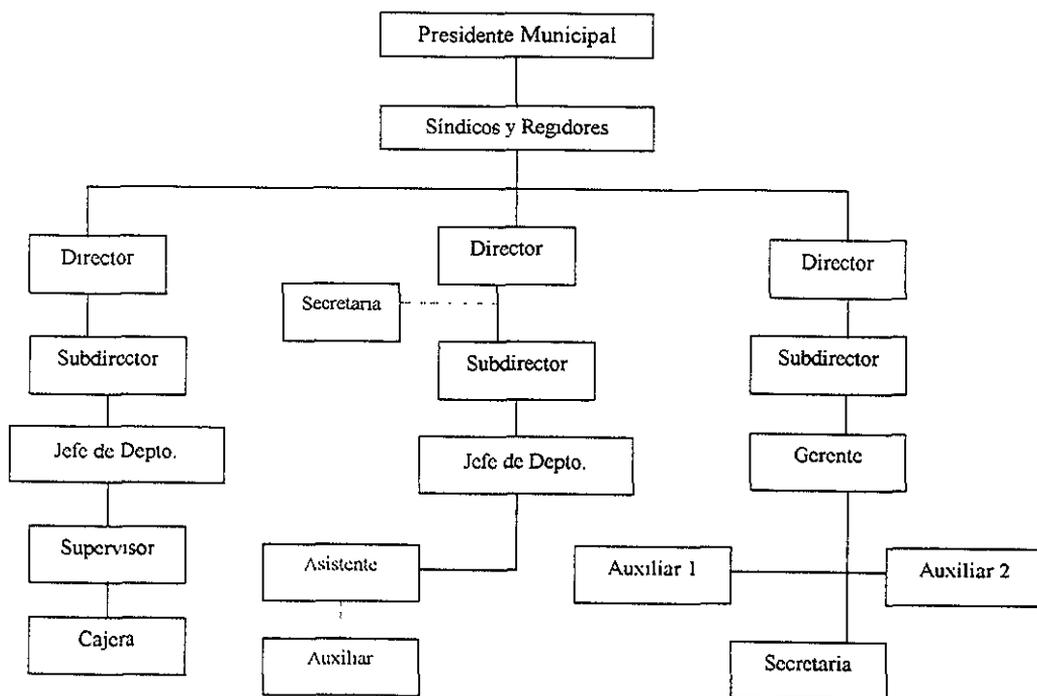
Por esto, el proyecto se elabora sobre la base de las referencias históricas citadas anteriormente porque es necesario cambiar para mejorar y sólo se puede lograr mediante el esfuerzo conjunto, tanto de los prestadores de servicio como los propios ciudadanos.

3.1 Organigrama General del Servicio Publico.

En todo servicio público están establecidas sus correspondientes autoridades ejecutoras previa evaluación de capacidades en el manejo de personal, conocimientos técnicos apropiados para el cargo, manejo de la política del sector y conocimiento del área de alcance del propio servicio público; éstas autoridades están organizadas por medio de un organigrama que decreta funciones y actividades de cada persona involucrada en el servicio público. Estos escalafones

están nombrados como dirección, subdirecciones, jefes de departamento, coordinadores, asistentes, supervisores, secretarías y cajeras en su caso. Cada una de estas personas deben cumplir una función adecuada en cada uno de los puestos en la organización para que la calidad se dé en cualquier lugar del organigrama.

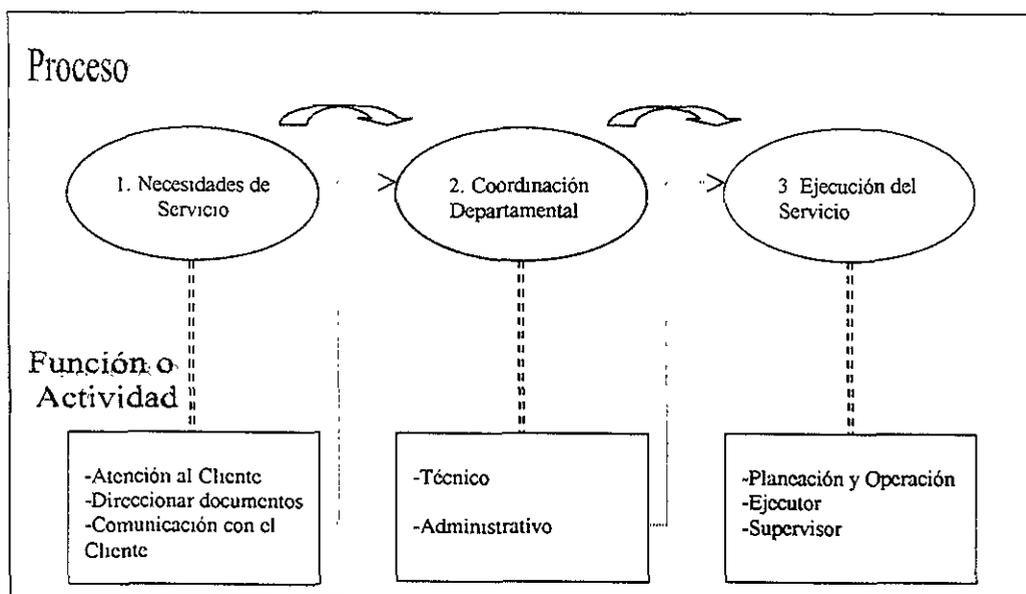
La estructura de un organigrama es la siguiente:



Esta estructura permite elaborar planes de trabajo coordinados por el director del departamento. Las actividades del equipo de trabajo comprenden, entre otras, dar seguimiento a los proyectos y requerimientos del cliente que serían: mantenimiento del sistema hidráulico, seguridad, alumbrado, verbenas populares, conferencias, apoyo a comerciantes, apoyo jurídico, etc. Los planes de trabajo no se llevarían a cabo sin antes capacitar debidamente al personal de apoyo para tener un concepto homogéneo de lo que trata el servicio

3.1.1 Flujo de un Servicio Público

El flujo de un servicio lo podemos identificar mejor si lo observamos de manera que adquiera un enfoque organizacional, el cuál nos ayudará a seleccionar en que punto es necesario aplicar una auditoria de calidad y muestra a la organización desde sus etapas básicas que son: proceso y función o actividad.



Proceso es una serie de actividades que deben llevarse a cabo de forma ordenada, con un principio y un fin que constituyen el objetivo marcado para cada proceso y tiene la característica de que puede ser repetible y evaluado tanto cualitativa como cuantitativamente, tiene retroalimentación y puede ser transformable. Contempla las políticas aplicables a las actividades, sugerencias y todas las referencias a otros documentos o acervos que lo apoyen. Las medidas que se deben tomar en cuenta son el tiempo de respuesta del proceso, los costos y la calidad, ésta se

determina por el número de errores por unidad de tiempo. Estos puntos son claves para el éxito del proceso porque puede tratarse de un proceso de control y monitoreo de actividades o la entrega de resultados en determinados tiempos críticos.

La función o actividad es la característica de cada elemento que interviene en un proceso determinado para poder segmentarlo y analizarlo adecuadamente. Es dependiente de la persona que analiza las prioridades del propio proceso y constituye un marco de referencia tanto para modificarlo, rediseñarlo o aplicarle una auditoria de calidad. Las funciones o actividades deben tener un objetivo específico y cumplir con las características del proceso a pesar de que son un subconjunto de actividades de éste. Si no son planeadas debidamente es posible que las metas u objetivos del proceso no sean alcanzados.

Las actividades pueden ser variadas, dependiendo del área en que se desarrolle la función, como serian actividades administrativas, técnicas y de planeación y ejecutoras.

4. Directrices para un sistema de calidad en los servicios públicos.

4.1 Introducción.

Como se había dicho anteriormente la calidad y la satisfacción del ciudadano son temas importantes que están adquiriendo mayor atención a nivel mundial. Esta parte de la norma NMX-CC-006, proporciona una respuesta a esta tendencia y pretende alentar a las organizaciones encargadas de proporcionar servicios públicos municipales, para que manejen los aspectos de calidad en sus actividades de servicio publico de una manera efectiva.

Esta parte de NMX-CC-06 se fundamenta en los principios de la administración de la calidad dados en la serie de normas NMX-CC-002 a NMX-CC-006; reconociendo que una falla para alcanzar los objetivos de calidad, puede tener consecuencias que afecten adversamente al ciudadano que solicita el servicio, al Ayuntamiento y a la sociedad; aún más, reconoce que es responsabilidad de la dirección de servicios públicos asegurarse que dichas fallas sean prevenidas.

La creación y el mantenimiento de la calidad en este órgano, depende de un enfoque sistemático de la administración de la calidad para asegurar que las necesidades del ciudadano son entendidas y satisfechas. El logro de la calidad exige un compromiso con los principios de calidad a todos los niveles del área de servicios, y una continua revisión y mejoramiento del

sistema de administración de la calidad establecido, basado en la retroalimentación de la percepción del cliente del servicio suministrado.

La aplicación exitosa de la administración de calidad a un servicio público, provee oportunidades significativas para.

- mejorar el desempeño del servicio y la satisfacción del cliente,
- mejorar la productividad, eficiencia y reducción de costos y;
- mejorar la participación en el mercado.

Es conveniente que para lograr estos beneficios, un sistema de calidad para servicios públicos responda también a los aspectos humanos involucrados en el suministro de un servicio a través de:

- administrar los procesos sociales involucrados en el servicio;
- considerar las interacciones humanas como una parte decisiva de la calidad del servicio,
- reconocer la importancia de la percepción del ciudadano acerca de la imagen, cultura y desempeño del área de servicios públicos;
- desarrollar las habilidades y capacidades del personal;
- motivar al personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente.

4.2 Campo de aplicación.

Esta parte de la norma proporciona las directrices para el establecimiento y la implantación de un sistema de calidad dentro del Ayuntamiento. Está basado en los principios

genéricos de la administración de la calidad interna descritos en NMX-CC-006 y provee una descripción completa de un sistema de calidad orientado a servicios públicos.

Esta parte de la norma puede aplicarse en el contexto del desarrollo de un sistema de calidad para un nuevo servicio ofrecido u otro modificado. También puede aplicarse directamente cuando se implante un sistema de calidad para un servicio ya existente. El sistema de calidad abarca todos los procesos requeridos para proporcionar un servicio efectivo, desde la mercadotecnia hasta la entrega del servicio, e incluye el análisis proporcionado por los ciudadanos que se atienden.

Los conceptos, principios y elementos del sistema de calidad descritos son aplicables a todas las formas de servicio, ya sea un servicio de carácter único o una combinación con la fabricación y suministro de un producto. Esto puede mostrarse como un rango continuo que va de una situación donde el servicio público está directamente relacionado a un producto, hasta una situación donde existe una escasa relación con el producto.

El equipo o las instalaciones también pueden estar directamente involucrados en el suministro del servicio público, por ejemplo máquinas despachadoras o cajeros automáticos.

La selección de los elementos operacionales y la extensión a la cual están aplicados depende de factores tales como: el mercado que se está cubriendo, las opciones del ayuntamiento, la naturaleza del servicio, los procesos de éste y las necesidades de los ciudadanos.

Algunos ejemplos de servicios públicos en los que se puede aplicar esta parte de la norma NMX-CC-006 son limpieza y manejo de desperdicios, suministro de agua, mantenimiento de terrenos, electricidad, bomberos, policía, etc.

4.3 Características de los servicios públicos.

Los requisitos de un servicio público necesitan estar claramente definidos en términos de las características observables y sujetas a evaluación por parte del ciudadano.

Los procesos en la prestación de un servicio público, también necesitan definirse en términos de características que pueden no siempre ser observadas por el ciudadano, pero que afectan directamente el desempeño del servicio.

Ambos tipos de características necesitan ser susceptibles de ser evaluadas por la dirección prestadora del servicio, contra normas de aceptabilidad definidas.

Un servicio público o una característica de la prestación del servicio público puede ser cuantitativa (medible) o cualitativa (comparable), dependiendo de cómo es evaluado y si la evaluación es realizada por la prestadora del servicio o por el ciudadano.

Muchas características cualitativas evaluadas subjetivamente por los ciudadanos son viables a mediciones cuantitativas por la dirección prestadora del servicio.

En la mayoría de los casos el control del servicio público y las características de la prestación del servicio sólo pueden lograrse mediante el control del proceso durante la prestación del mismo. Por lo tanto la medición del desempeño del proceso y su control son esenciales para lograr y mantener la calidad requerida del servicio público.

Mientras la acción correctiva es posible algunas veces durante la prestación del servicio, generalmente no es posible confiar en la inspección final para influir en la calidad del servicio en la interrelación con el ciudadano, donde frecuentemente la evaluación de cualquier inconformidad de su parte es inmediata.

El proceso de prestación del servicio público puede variar desde uno altamente mecanizado hasta otro que es altamente personalizado. Entre más definido esté el proceso, mayor es la oportunidad de aplicar en forma estructurada y disciplinada los principios del sistema de calidad.

4.4 Principios del sistema de calidad.

El ciudadano (cliente) es el punto focal de los tres aspectos clave de un sistema de calidad, y su satisfacción puede asegurarse solamente cuando existe una interacción armoniosa entre la responsabilidad de la dirección, el personal y los recursos materiales, y la estructura del sistema de calidad.

4.4.1 Responsabilidad de la dirección.

La dirección de servicios públicos es responsable de establecer una política para la calidad en sus servicios y la satisfacción de la sociedad; y el éxito de ésta depende del compromiso de la misma dirección para desarrollar y operar efectivamente un sistema de calidad.

Algo importante es que se debe asegurar que la política de calidad sea declarada, entendida, implantada y mantenida.

Para realizar esta política de calidad se deben identificar las metas primarias y así establecer los objetivos de calidad; es conveniente que estas metas incluyan:

- la satisfacción del ciudadano de acuerdo con las normas profesionales y éticas;
- la mejora continua del servicio público;
- la consideración de los requisitos de la sociedad y el ambiente;
- la eficiencia al proporcionar el servicio

La dirección debe traducir las metas en actividades y objetivos de calidad tales como:

- definición clara de las necesidades del ciudadano con medidas apropiadas de calidad;
- acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del ciudadano;
- creación de un compromiso colectivo de la calidad dentro de toda las áreas encargadas de brindar servicios públicos; etc.

Para alcanzarlos, la dirección debe establecer una estructura del sistema de calidad para control, evaluación y mejoramiento efectivos de la calidad del servicio público a través de todas las etapas para suministrarlo.

Es conveniente que la responsabilidad y autoridad estén definidas para todo el personal y que estén de acuerdo con los medios y métodos necesarios para alcanzar la calidad del servicio público. También debe ser designado un responsable representante de la dirección para asegurar que el sistema de calidad sea establecido, auditado, medido continuamente y revisado para su mejora.

Cabe aclarar que el personal con una responsabilidad designada es un instrumento para el logro de la calidad, pero no es quien crea la calidad, sino sólo una parte del sistema de calidad.

Como es lógico, la dirección debe proveer revisiones formales, periódicas e independientes del sistema de calidad; estas las puede realizar personal tanto del ayuntamiento como personal independiente que reporte directamente a la alta dirección.

Las revisiones antes mencionadas consisten en evaluaciones completas y bien estructuradas que involucren todas las fuentes de información relevantes.

4.4.2 Personal y Recursos Materiales.

Para que el sistema de calidad sea implantado y se alcancen los objetivos de calidad, la dirección debe proveer los recursos suficientes y apropiados como personal y recursos materiales.

El primero es el recurso más importante en toda organización y aún más en una enfocada al servicio público, donde la conducta y el desempeño de los individuos se refleja directamente en la calidad de cada servicio ofrecido.

Y como en todo lugar de trabajo debe existir la motivación, desarrollo, comunicación y desempeño del personal para lo cual la dirección debe:

- seleccionar al personal por capacidad para satisfacer las especificaciones de trabajo,
- proveer de un ambiente de trabajo de excelencia y con relaciones laborales seguras;
- manejar métodos de trabajo creativos y consistentes;
- educar a todo el personal para lograr el cambio y desarrollo; evaluar el desempeño de cada uno para valorar sus necesidades de desarrollo y potencial;
- asegurarse de que el personal que está directamente involucrado con el ciudadano, en especial, tenga el conocimiento adecuado y las habilidades necesarias en comunicación con éste.
- Asegurarse que exista un sistema de información adecuado como herramienta esencial para la comunicación y las operaciones de servicio público; y
- debe haber equipo e instalaciones para proveer el servicio público, entre otras.

4.4.3 Estructura del Sistema de Calidad

Una organización enfocada al servicio público debe desarrollar, establecer, documentar y mantener un sistema de calidad para que las políticas y objetivos establecidos para un servicio de calidad puedan cumplirse. Y los elementos de este sistema de calidad deben estar estructurados

para establecer control y aseguramiento sobre procesos operacionales que afecten la calidad del servicio público

Los procedimientos del sistema de calidad se establecen para especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos del servicio público, ya que la calidad del servicio está influenciada por estos procesos y por las acciones derivadas de la retroalimentación del ayuntamiento-ciudadano ciudadano-ayuntamiento.

Todo esto debe estar documentado e incluir:

- a) Manual de Calidad (descripción del sistema de calidad, políticas y objetivos de calidad y la estructura de la organización).
- b) Plan de Calidad (descripción de prácticas, recursos y secuencia de actividades del servicio público en particular).
- c) Procedimientos (propósito y alcance, por escrito, de las actividades necesarias para satisfacer las necesidades del ciudadano).
- d) Registros de Calidad (información sobre grado de cumplimiento de los objetivos de calidad, nivel de satisfacción e insatisfacción del cliente, acciones correctivas, etc.).

Es conveniente que toda la documentación sea legible, fechada, clara, fácil de identificar, y además, que incluya el estado de autorización; también debe ser aprobada por el personal autorizado y removida cuando sea obsoleta.

El control del sistema de calidad es la Auditoría de Calidad Interna que se debe realizar periódicamente para verificar su implantación y efectividad así como el grado de conformidad a la especificación del servicio público, de la prestación de éste y del control de calidad.

Todo lo que arroje la auditoría de calidad interna se debe documentar para tener bases y así la dirección sepa que hacer ya sea para mejorar o para mantener la calidad en sus servicios.

4.4.4 Interrelaciones con los solicitantes del servicio público

La dirección debe establecer una interrelación efectiva entre ciudadano y personal ya que es quien tiene contacto directo con éste y proporciona la información necesaria para el proceso de mejora continua de la calidad

La comunicación con los solicitantes de un servicio público involucra el escucharlos y mantenerlos informados y si existe alguna dificultad en la comunicación, analizar en dónde para mejorar los procesos de la prestación del servicio, pues ellos perciben la calidad de los servicios a través de la comunicación con el personal y medios del ayuntamiento.

4.5 Elementos operacionales del Sistema de Calidad.

4.5.1 Proceso de Mercadotecnia

Una responsabilidad de mercadotecnia es determinar y promover la necesidad y demanda de un servicio en éste caso público.

La dirección debe establecer procedimientos par planear e implantar sus actividades en el mercado y para esto se debe considerar:

- las necesidades y expectativas del ciudadano con respecto al servicio público ofrecido, como preferencias, confiabilidad esperada, expectativas o tendencias;
- revisión de la legislación así como normas y códigos municipales, estatales y federales;
- investigación avanzada para conocer nuevas tecnologías que puedan ser útiles para elevar la calidad en los servicios públicos

4.5.2 Proceso de Diseño

El proceso para diseñar un servicio público involucra convertir el resultado de la investigación y análisis de mercado, y las obligaciones del proveedor en especificaciones, tanto para el servicio como para su prestación y control, siempre que refleje las opciones del ayuntamiento

La especificación del servicio público define el servicio a ser suministrado, mientras la especificación de la prestación del servicio público define los medios y métodos utilizados para proporcionar dicho servicio

La especificación del control de calidad define los procedimientos para evaluar y controlar las características del servicio público y de su prestación

El diseño de estas tres especificaciones es interdependiente entre cada una e interactúa a través del proceso del diseño. Y los principios de control de calidad se aplican al propio proceso de diseño.

4.5.3 Proceso de la prestación del Servicio Público.

La dirección es quien asigna responsabilidades específicas a todo el personal que implanta el proceso de la prestación del servicio público, incluyendo la evaluación del mismo solicitante.

El ayuntamiento como proveedor debe evaluar la calidad del servicio que proporciona desde el momento que le es solicitado dicho servicio y hasta el momento de prestarlo, incluyendo una auto inspección del personal que proporciona el servicio.

El ciudadano es la última medición de la calidad del servicio, su reacción puede ser inmediata o puede ser posterior y retrospectiva. Rara vez el cliente ofrece voluntariamente su evaluación de la calidad del servicio que recibió.

Una organización de servicio como es el ayuntamiento, frecuentemente piensa que está suministrando un buen servicio, pero el ciudadano puede no estar de acuerdo, indicando esto que hay especificaciones, procesos o mediciones inadecuadas.

Es conveniente comparar la evaluación del cliente y la propia percepción y evaluación por parte del que provee el servicio para evaluar la compatibilidad de las dos mediciones de calidad y cualquier acción apropiada para mejorar la calidad del servicio público.

Cada individuo del ayuntamiento encargado de proporcionar los servicios públicos, es responsable de identificar e informar inconformidades potenciales el propio servicio antes de que los ciudadanos sean afectados y así poder tomar acciones correctivas.

Estas tienen frecuentemente dos etapas: la primera, una acción efectiva inmediata para satisfacer las necesidades ciudadanas; y la segunda, una evaluación de la causa raíz de la no conformidad para determinar cualquier acción correctiva necesaria a largo plazo que prevenga la recurrencia del problema.

4.6 Análisis y mejoramiento del desempeño del Servicio Público.

Para identificar y buscar las oportunidades de mejora de la calidad en el servicio público, se debe practicar una evaluación continua de la operación de los procesos del servicio.

Para implantar dichas evaluaciones se establece y mantiene un sistema de información para la recolección y difusión de datos de todas las fuentes relevantes como son:

- la evaluación del ayuntamiento proveedor,
- la evaluación del ciudadano solicitante; y
- las auditorías de calidad.

El análisis de estos datos medirá el cumplimiento de los requisitos del servicio público e indicará oportunidades para mejorar su calidad y la efectividad y eficiencia una vez suministrado

Los métodos estadísticos modernos pueden ayudar en la mayoría de los aspectos de recolección y aplicación de datos, ya sea para entender mejor las necesidades de la ciudadanía y para auxiliarse en la toma de decisiones.

Como se puede observar, lo más recomendable es que exista un programa para la mejora continua de la calidad del servicio público para identificar:

- Características que al ser mejoradas beneficien más al ciudadano y al mismo ayuntamiento.
- Cambios en las necesidades ciudadanas que efectúen a los servicios que se van a suministrar
- Oportunidades de reducir costos a la vez que se mantiene y mejora la calidad de los servicios públicos ofrecidos.

En resumen, los integrantes de las diferentes partes del ayuntamiento que se encargan del suministro de los servicios públicos trabajando juntos pueden llegar a ofrecer ideas productivas que pueden ser dirigidas hacia la mejora de la calidad y reducción de costos. Para lo cual, la dirección conviene que motive al personal de todos los niveles a contribuir con programas de mejora de la calidad, reconociendo su esfuerzo y participación.

El objetivo de éste capítulo es intentar amoldar el proyecto de un sistema de calidad utilizando la Norma ISO 9004-2 (establecida en las normas mexicanas como la NMX-CC-006/2), aplicada a los servicios públicos que ofrece el H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli.

5. Sugerencias

Los objetivos principales que una organización de servicios públicos municipales busca, son, alcanzar, sostener y mejorar continuamente la calidad de sus servicios en relación con los requisitos para la calidad; mejorar la calidad de sus operaciones para satisfacer todas las necesidades explícitas o implícitas de la comunidad y de otros interesados, proporcionar confianza a su administración y demás empleados de que los requisitos para la calidad se están cumpliendo y manteniendo; proporcionar confianza a la comunidad y a otros interesados de que los requisitos para la calidad están siendo, o serán, alcanzados en el servicio entregado, así como que los requisitos del sistema de calidad se cumplen.

Los requisitos de la sociedad se están volviendo más exigentes en todo el mundo y las expectativas y necesidades se están haciendo más explícitas para consideraciones como la seguridad y salud en el trabajo y la protección del medio ambiente, incluyendo la conservación de la energía y de los recursos naturales. Reconociendo que la familia de normas NMX-CC proporciona un enfoque de utilización amplio para los sistemas de administración y satisfacen requisitos para la calidad, se pueden mostrar como algunas sugerencias útiles para la Administración Pública. La compatibilidad del enfoque del sistema de calidad y la Administración puede acrecentar la efectividad de un Servicio Público.

A continuación, se enlistarán algunas sugerencias de interés de aplicación para un sistema de calidad en la Administración Pública.

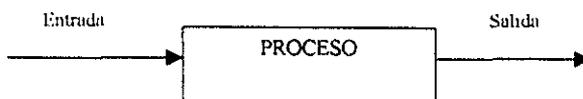
Las especificaciones técnicas del servicio deben estar separadas de los requisitos administrativos, es decir conviene se desarrollen por separado

- Existen cuatro facetas que son clave para la calidad del servicio público:
 - a) Definir las necesidades para el servicio público.
 - b) Diseñar las características del servicio público que le permitan satisfacer los requisitos de la comunidad y proporcionarles valor.
 - c) Mantener día a día la consistencia en conformidad con el diseño del servicio para proporcionar las características y los valores diseñados para la comunidad, así como
 - d) Suministrar soporte a través de todo el proceso del servicio público

Al satisfacer las cuatro facetas del servicio público, se alcanzarán las directrices de las normas que conforman la familia NMX-CC.

- Concepto de un Proceso de Servicio

Las normas de la familia NMX-CC se fundamentan en el entendido de que todo servicio se lleva a cabo mediante un proceso. Cada proceso tiene entradas y salidas. Las salidas son resultado del proceso y pueden ser productos tangibles o intangibles. El proceso en si mismo es una transformación que agrega valor.



En cada proceso de servicio se sugiere que:

- a) Se defina y documente el proceso apropiadamente.
 - b) Se desarrolle e implante el proceso tal como está documentado.
 - c) Sean efectivos para proporcionar los resultados deseados.
- Con el fin de tener éxito, una organización debe ofrecer servicios que:
 - cumplan una necesidad, uso o propósitos bien definidos;
 - satisfagan las necesidades del cliente;
 - cumplan con las normas y especificaciones aplicables;
 - cumplan con los requisitos de la comunidad;
 - reflejen las necesidades del medio ambiente;
 - sean proporcionados económicamente
 - Para lograr los objetivos, una organización se debe asegurar que los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad estén bajo control y que se enfoque a la reducción y eliminación de no conformidades.
 - Las actividades del ciudadano deben en la interrelación con el organismo deben ser esenciales para la prestación del servicio.
 - La dirección del organismo defina y documente la política de calidad para con el ciudadano, que debe ser congruente con otras políticas internas y tomar todas las medidas necesarias para que sea entendida, implantada y revisada en todos los niveles de la organización

- Se tienen que documentar los objetivos y compromisos pertenecientes a los elementos clave de calidad, como el desempeño del servicio.
- El cálculo y la evaluación de los costos asociados con los objetivos y elementos de calidad deben ser una consideración importante con el objeto de minimizar las pérdidas por calidad.
- El sistema de calidad en una Administración Pública debe funcionar de tal manera que proporcione la confianza que:
 - a) el sistema es entendido, implantado, mantenido y efectivo;
 - b) los Servicios Públicos satisfacen realmente las necesidades y expectativas del ciudadano;
 - c) el énfasis está puesto en la prevención de los problemas, en lugar de depender de su detección después de su ocurrencia.
- Establecer claramente la delegación de responsabilidad y autoridad en cada actividad, que debe ser suficiente para alcanzar los objetivos asignados con la eficiencia deseada.
- Las funciones deben ser establecidas claramente y las líneas jerárquicas y de comunicación definidas.
- La dirección debe determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal

- El sistema de calidad debe incluir provisiones adecuadas para la identificación, distribución, integración y mantenimiento apropiados de todos los documentos de calidad
- La administración debe establecer procedimientos documentados para efectuar cambios, modificaciones, revisiones o adiciones a los contenidos de los manuales.
- La dirección debe tener planes documentados, consistentes con los requisitos de calidad del servicio especificados para el servicio.
- Los planes deben incluir.
 - objetivos;
 - pasos en los procesos que constituyen las prácticas operativas de la organización,
 - la asignación específica de responsabilidades, autoridad y recursos durante las diferentes fases del proceso;
 - los procedimientos específicos e instrucciones de trabajo documentados que deben aplicarse;
- Los registros se deben mantener como una evidencia para demostrar conformidad con los requisitos especificados y la operación efectiva del sistema de calidad.
- Deben existir auditorias planeadas y realizadas para determinar si las actividades y los resultados relativos al sistema de calidad del municipio cumplen con las disposiciones planeadas

- Los elementos sean auditados internamente.

- Debe existir un programa de auditoría que cubra:
 - la planeación y programación de las áreas y actividades específicas a ser auditadas;
 - la asignación del personal con calificaciones apropiadas para efectuar la auditoría,
 - los procedimientos documentados para llevar a cabo las auditorías, incluyendo registros e informes de resultados de la auditoría de calidad, acordando los tiempos en que se implantarán las acciones correctivas a las deficiencias encontradas durante la auditoría.

- En una auditoría se deben cubrir los siguientes informes:
 - a) todos los hallazgos de no conformidades o deficiencias;
 - b) acciones correctivas apropiadas y oportunas.

- Es recomendable dar las consideraciones para:
 - a) impulsar y mantener un estilo gerencial de apoyo;
 - b) promover valores, actitudes y comportamientos que fomenten la mejora;
 - c) hacer claras las metas de mejoramiento de la calidad;
 - d) impulsar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo,
 - e) reconocer los logros y éxitos;
 - f) capacitar y educar para la mejora.

- Se recomienda que el informe financiero de las actividades de calidad, proporcione regularmente, un punto de vista realista de la institución e incluya:

- una identificación de áreas adicionales que requieran atención y mejora, y
 - un establecimiento de objetivos y costos de calidad para el siguiente período.
-
- Dependiendo del tipo de servicio, la revisión puede incluir los siguientes puntos:
 - a) existencia de una adecuada distribución y servicio al cliente después de la atención;
 - b) capacitación del personal de capo,
 - c) disponibilidad de refacciones;
 - d) pruebas de campo;
 - e) terminación satisfactoria de pruebas de calificación;

 - Es bueno realizar una revisión periódica del servicio a fin de asegurar que el diseño del mismo aún sea válido.

 - Es recomendable que todas las actividades de compra sean planeadas y controladas por procedimientos documentados.

 - Conviene que cada subcontratista tenga capacidad demostrada para proveer el producto que cumpla con todos los requisitos de las especificaciones, dibujos y documentos de compra.

 - La organización debe desarrollar un acuerdo claro con los subcontratistas para el aseguramiento de la calidad del producto suministrado. Esto puede ser cumplido por uno o mas de los siguientes puntos.
 - confianza en el sistema de calidad del subcontratista,

- entrega de datos específicos de inspección / pruebas y los registros especificados de control de proceso;
 - aceptación de lotes mediante muestreo para inspección / pruebas por el subcontratista;
 - evaluación periódica de las prácticas de calidad del subcontratista por la organización o por una tercera parte;
 - inspección de recibo o muestreo al azar “en casa”
-
- Se deben establecer medidas apropiadas para asegurar que los materiales recibidos son controlados adecuadamente.

 - Se deben mantener registros apropiados relativos a los productos recibidos. Esto asegurará la disponibilidad de datos históricos para evaluar el desempeño del subcontratista y sus tendencias de calidad.

 - A los equipos de medición se les debe comprobar su exactitud antes de ser usados

 - En los períodos en que no se utilice estos equipos es conveniente que sea almacenado y protegido correctamente, verificarse o recalibrarse a intervalos apropiados, para asegurar los requerimientos de exactitud.

 - Se debe establecer un programa de mantenimiento preventivo para asegurar la continua capacidad del servicio

- Se deben establecer, documentar y mantener medidas para el tratamiento de servicios no conformes. Esto es para evitar que el ciudadano reciba inadvertidamente un servicio no conforme.
- Es necesario documentar procedimientos de instalación incluyendo avisos de precaución, que contribuyan a dar servicios apropiados; estos deben proporcionar instrucciones que prevengan un servicio inadecuado o factores que degraden la calidad, seguridad de funcionamiento en equipo instalado y seguridad
- En cuestiones de personal, se deben identificar las necesidades de capacitación y proveer procedimientos documentados para que la capacitación sea establecida y mantenida, ésta debe ser apropiada a todos los niveles del personal dentro de la organización.
- Se debe capacitar al personal técnico para reforzar su contribución al éxito del sistema de calidad. No es recomendable que la capacitación sea restringida al personal con asignaciones directas de calidad sino incluir a todo el personal como sería el de adquisiciones, compras e ingeniería.
- Se deben evaluar e implantar la necesidad de requerir y documentar las calificaciones del personal para efectuar ciertas operaciones, procesos, pruebas o inspecciones especializadas.
- El personal debe ser motivado y esta empieza con el entendimiento de las tareas que se espera que efectúe y como éstas apoyan al todo el conjunto de actividades que realiza la

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Proyecto de un sistema de calidad, aplicado a los servicios públicos municipales

administración. Considero que este punto es el más importante porque las personas que determinan la imagen de la Administración son las que dan la cara por ella y es recomendable que se estimule, de alguna forma, su trabajo para el sistema de calidad.

- En referencia al capítulo 2 podemos recordar que no hay que olvidar el valor de la recolección de datos al instante del servicio. En el momento en que se está prestando el servicio, el cliente está mas dispuesto a dar una opinión sobre el servicio. El siguiente contenido pertenece a una hoja de calificaciones y ayudará a mejorar la atención a la ciudadanía y es el siguiente:

- 1 Calificación general del servicio
2. Apariencia e las instalaciones internas y externas
3. Disponibilidad de las oficinas
4. Atención de los funcionarios públicos
5. Instalaciones del Municipio
6. ¿Había estado alguna vez en el Municipio?
7. Si tuviera que arreglar un asunto que se pueda tratar en un Municipio, ¿vendría a este?
8. Observaciones, comentarios y sugerencias
9. Tiempos de espera y atención
- 10 Nombre
11. Dirección
- 12 Teléfono

También recordaremos que existen cuestionarios que nos ayudarán a saber si el servicio es óptimo o se tiene que adecuar a las necesidades de la población dependiendo de las respuestas arrojadas por la implementación de estos cuestionarios; es bueno implementarlos porque de esta forma sabremos exactamente en que lugares y de que manera se puede servir mejor, el contenido de los cuestionarios antes expuestos es el siguiente.

Cuestionario sobre Servicios Públicos Municipales

Sus comentarios son importantes para nosotros

Estimado usuario:

Nuestro propósito es ofrecerle el mejor servicio posible

Reconociendo que a veces tenemos éxito y otras fallamos, nos gustaría saber que tan bien lo estamos haciendo

Sus comentarios nos ayudarán a hacerlo mejor

Cordialmente

Presidente y/o Director

| | Marque por Favor | | | | |
|--|------------------|----------------|------------|---------------|-------------------|
| | No opino | Muy de Acuerdo | De Acuerdo | En Desacuerdo | Muy en Desacuerdo |
| Los servidores públicos fueron corteses | | | | | |
| No tuve que esperar demasiado | | | | | |
| El horario se ajusta a mis necesidades | | | | | |
| Las personas en ventanilla fueron rápidos y eficientes | | | | | |

Si usted no está de acuerdo o está muy en desacuerdo, por favor comparta su opinión con nosotros

Observaciones y sugerencias

Fecha _____ Hora _____

Nombre _____

Dirección _____

Teléfono _____

En general estas formas son características de cuestionarios utilizados para recopilación informal de percepción de los clientes. Estos datos pueden agregar abundantes datos cualitativos a nuestro sistema de evaluación de la calidad en el servicio.

- Por otro lado, la obligación de quien presta el servicio público puede expresarse implícita o explícita. Las obligaciones explícitas tales como garantías, deben ser adecuadamente documentadas.
- Conviene que cualquier anuncio de un servicio refleje la especificación del servicio y tome en cuenta la percepción del individuo acerca de la calidad del servicio suministrado.
- Con estas sugerencias se pretende establecer un sistema de calidad real en las instituciones de servicios públicos municipales ya que la cantidad de personas que habita un Municipio cada vez es mayor y en consecuencia se necesita mejorar o capacitar la administración en términos de Calidad

Conclusiones

En estos momentos estamos en la posibilidad de cambiar la forma de ser y actuar de los Servicios Públicos porque es un tiempo de cambio y las posibilidades son amplias. Este trabajo me enseñó que la calidad no solamente es en el producto o en el tiempo de hacer las cosas o en una fábrica, la calidad se puede manifestar en las Administraciones de un Municipio cualquiera siempre y cuando los Directores y las propias personas que hacen las leyes cambien la forma de pensar y adecuen un sistema de calidad que les va a servir en la administración en que están como en la que está por entrar. Estoy convencido de que con pocos cambios en Cuautitlán Izcalli se darán las mejoras necesarias para una calidad de vida que no se ha podido dar por una u otra razón, pero que los ciudadanos responsables, como son o deberían ser, nuestros servidores públicos nos están ofreciendo

En nuestro papel de ciudadanos responsables, debemos exigir un eficiente y honesto desempeño de los Regidores y Funcionarios Públicos municipales. La función de Regidor no se circunscribe a la simple asistencia a las Sesiones de Cabildo, sino que debe capacitarse y manifestarse en el trabajo político y mantener el contacto permanente con la comunidad y sus problemas.

El Cabildo, como órgano de gobierno y Cuerpo Colegiado deliberante, debe asumir dignamente su función de reglamentación propositiva y de vigilancia, con estricto conocimiento y apego a la Ley Orgánica Municipal y a la Constitución Política del Estado de México, así como al Bando Municipal

Se tienen que celebrar convenios de coordinación con los municipios colindantes y el gobierno del Estado, a fin de resolver problemas comunes.

Se debe continuar con la capacitación sobre los derechos humanos a todos los elementos del cuerpo de seguridad pública del Ayuntamiento para que su trato a los ciudadanos sea adecuado y esté exento de actos de corrupción, extorsión, tortura, abuso de autoridad y maltrato.

Sólo de esta forma podremos decir que es un Municipio libre de malas formas de gobierno; pero esta en nosotros que contribuyamos con el esfuerzo del gobierno en implementar la calidad para los dos lados (gobierno y gobernados) y así lograr que la calidad llegue hasta nuestra forma de vida y vivir una vida de calidad.

El gobernado es el cliente del que gobierna y es indispensable que las propuestas de servicios sean objetivas con la realidad de vida y el gobierno debe estar apegado al ciudadano para saber dónde faltan esos servicios. Es menester que el cliente de sus opiniones con respecto a la forma de que es gobernado, pero en forma objetiva, para así hacer una comunión Gobierno-ciudadanía y crear bases firmes de calidad en los Servicios Públicos Municipales.

Glosario

- Organización: Compañía, corporación, firma, empresa o institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada, que tiene funciones y administración propia y para este caso, su función es proporcionar servicios públicos.
- Proveedor: Organización que suministra el servicio público a la ciudadanía del municipio.
- Cliente: El receptor del servicio público, es decir, el ciudadano.
- Servicio público: Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.
- Prestación del Servicio Público: Aquellas actividades del proveedor necesarias para proveer el servicio público.
- Calidad: Conjunto de características de un servicio público que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas
- Política de Calidad: Directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección.

- Administración de la Calidad: Conjunto de actividades de la función general de administración que determina e implanta la política de calidad.
- Sistema de Calidad Es la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de calidad

Bibliografía

- 1 Comunicado de la Secretaría de Gobernación,
“El Municipio Mexicano”

2. “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”,
Edición 1999 Modificada

- 3 Enrique García Damy, Lic. Informática Administrativa,
“Manual de Procedimientos de Consultoría”

- 4 Karl Albrecht y Laurence J Bradford,
“La Excelencia en el Servicio”,
Editorial Legis

5. “Normas Mexicanas de Control de Calidad NMX-CC”,
Específicamente NMX-CC-006-2 e ISO 9001

- 6 Partido Acción Nacional,
“Plataforma Electoral Municipal 2000-2003”,
Presentada ante el Instituto Electoral del Estado de México