

95



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES.
CUAUTITLÁN.**

293802

**“CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y
PÚBLICAS, PROPUESTA PARA MEJORAR LA
CALIDAD DEL SERVIDOR PUBLICO EN LA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS
PUBLICAS DEL MUNICIPIO DE CUAUTITLAN
IZCALLI.”**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
MARCELA VÁZQUEZ GALINDO**

**ASESOR:
L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ**



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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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 Privadas y Públicas. "Propuesta para mejorar la calidad del servidor público en la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio de Cuautitlán Izcalli".

que presenta la pasante Marcela Vázquez Galindo
con número de cuenta: 9210892-3 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV.</u>	<u>ING. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADEZCO:

A DIOS:

POR TODOS LOS REGALOS QUE HASTA HOY ME HAS OFRECIDO, POR TODO LO QUE HE VISTO, OIDO Y RECIBIDO, POR LA VIDA, POR ESTAR CONMIGO, POR ESCUCHARME Y POR TOMARME EN SERIO. GRACIAS, SEÑOR.

A LA UNIVERSIDAD:

POR EL PRIVILEGIO DE PODER ESTUDIAR, PARA EL DÍA DE MAÑANA, SER UTIL A MIS HERMANOS Y SER UN VERDADERO DIRIGENTE DE LA HUMANIDAD.

A MI PADRE:

EFRAIM, POR ESE APOYO INCONDICIONAL QUE EN TODO MOMENTO ME HAS DADO, POR ESA FORMA DE ENSEÑARME LA VIDA, CON ENTUSIASMO, CON ENTREGA, CON DEDICACIÓN, CON FORTALEZA, CON ALEGRIA. GRACIAS. T.Q.M.

A MI MADRE:

BETY, POR ESE AMOR INTENSO QUE LLEVA HASTA EL SACRIFICIO, POR TU COMPAÑÍA, POR ESA EDUCACIÓN COMPLETA, CON UNA VIGILANCIA LLENA DE AMOR Y ESmero. GRACIAS. T.Q.M.

A MIS HERMANOS:

CARLOS A. Y FRANCISCO J., POR ESTAR CONMIGO EN EL SENDERO DE LOS TRIUNFOS Y DERROTAS, DONDE ME HAN DADO SU APOYO INCONDICIONAL. GRACIAS. LOS.Q.M.

A MIS AMIGOS:

PORQUE HEMOS CAMINADO JUNTOS EN EL AMOR, POR LA AMISTAD SINCERA Y FIEL EN LA ENTREGA, POR LA CONFIANZA TOTAL, POR LA AYUDA, POR MIS AMIGOS DE VERDAD Y DE TODAS LAS HORAS, GRACIAS. EN ESPECIAL: A IVONNE, ANITA, MARGARITA, MARTHA, BRENDA, CONSUELO, TANIA, MANOLO, LAZARO, SILVIA, MICAELA, JULIO.

MARCELA VÁZQUEZ GALINDO

ÍNDICE

Planteamiento del Problema	i
Hipótesis	ii
Objetivo General	iii
Objetivos Particulares	iv

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Antecedentes de la Administración	4
1.2 Definición de Administración	8
1.3 Conceptos de Administración	9
1.4 Importancia de la Administración	10
1.5 Características de la Administración	10
1.6 El Proceso Administrativo	12

CAPÍTULO 2 LA CALIDAD Y EL SERVICIO

2.1 Importancia de la Calidad en las Organizaciones	15
2.2 ¿Cuándo se da la Calidad Total?.....	18
2.3 Características de la Calidad del Servicio	19
2.4 El Mejoramiento Continuo	20
2.5 Métodos de Calidad y sus principales exponentes	25
2.5.1 Edward Deming	25
2.5.2 Joseph M. Juran	27
2.5.3 Phillip Crosby	28
2.5.4 Kaoru Ishikwa	29
2.6 Concepto de Servicio	31
2.7 Características de los Servicios	32
2.8 Cultura de Servicio	34

CAPÍTULO 3 EL MUNICIPIO

3.1	El Federalismo	39
3.2	Antecedentes Históricos del Municipio	40
3.3	¿Qué es el Municipio?	42
3.4	¿Qué es el Ayuntamiento?	43
3.5	Principales Leyes que rigen la Vida Municipal	45
3.5.1	Ley Orgánica Municipal	45
3.5.2	Código Financiero	47
3.5.3	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos	48

CAPÍTULO 4 PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO, EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE CUAUTITLÁN IZCALLI.

4.1	Antecedentes del Municipio de Cuautitlán Izcalli	50
4.2	Características Geográficas de Cuautitlán Izcalli	52
4.3	Estructura Territorial	53
4.4	De las Dependencias de la Administración	53
4.5	Diagnóstico	57
4.6	Propuesta	67
CONCLUSIONES		75
BIBLIOGRAFÍA		77

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el Municipio de Cuautitlán Izcalli, se observa que imperan grandes problemas, pero el principal que se detecta y del que la ciudadanía se queja es de la falta de calidad del servicio que presta el personal de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio; es decir que hay ciertas actitudes de las personas que operan en el sistema y que causan descontento e implican no ofrecer un servicio de calidad.

Por lo anterior, el problema atacar, es la deficiente calidad del servidor público en la prestación del servicio.

HIPÓTESIS.

EL problema del Municipio de Cuautitlán Izcalli se debe a que no se ha capacitado adecuadamente a los empleados que tienen trato directo con el público.

OBJETIVO GENERAL:

Incrementar la Calidad del servidor público, orientada principalmente al mejoramiento de la atención de la ciudadanía y a la satisfacción de sus requerimientos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Analizar la situación actual de la prestación del servicio, que otorga a la ciudadanía la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio de Cuautitlán Izcalli.

2. Realizar un diagnóstico del servicio que otorga a la ciudadanía la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio de Cuautitlán Izcalli.

- 3.-Dar una propuesta para mejorar el servicio que otorga a la ciudadanía la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio de Cuautitlán Izcalli.

INTRODUCCIÓN.

El Municipio de Cuautitlán Izcalli fue creado por y para la sociedad, tiene como objetivo muy concreto el otorgamiento permanente de obras y servicios públicos a la comunidad.

Actualmente la competencia política que se está desarrollando en el país demuestra que la sociedad ha cambiado, ya que ahora exige y defiende sus derechos, por lo que a las instituciones de gobierno les conviene cumplir con los requerimientos de esa sociedad, de lo contrario se verá reflejado en conflicto de toda índole o en preferencias electorales.

La competitividad del gobierno de un municipio se medirá de aquí en adelante por la calidad del servicio público, el cual comprende tanto la parte humana (servidor público), como la técnica y así ofrecer mejores servicios de calidad a la sociedad y esta es la realidad que se vive en Cuautitlán Izcalli.

El presente trabajo se enmarca en un estudio de investigación, en donde lo que se pretende es conocer las opiniones de la ciudadanía con relación al servicio que le presta la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, a través de los servidores públicos.

Luego entonces el servidor público es el factor más importante, porque tiene contacto directo con el ciudadano, lo que le permite escucharlo, guiarlo, atenderlo, o defraudarlo...y esto dará la pauta para que el usuario hable de la institución de acuerdo a como se le haya atendido, ya que éste sólo busca quien le pueda resolver su problema o necesidad.

Por lo anterior, en los tiempos actuales, todo servidor público debiera comprometerse a cambiar sus actitudes para poder cumplir con las demandas de la sociedad en cuestión de otorgar un servicio de calidad.

Este trabajo está conformado por los siguientes capítulos:

En el primer capítulo de este documento, se habla de los antecedentes de la Administración, se dan algunos conceptos, se describe su importancia, sus características y, se menciona el proceso administrativo.

El segundo capítulo muestra información referente a la Calidad y al Servicio, se ve la importancia de que en la organización exista calidad, de ¿cuándo se da la calidad total?, de las características de la calidad en el servicio, se explica en que consiste el mejoramiento continuo y, se cita a cuatro exponentes de los métodos de calidad: Edwards Deming, Joseph M, Phillip Crosby y Kaoru Ishikawa, en donde el enfoque principal son sus conceptos

y aportaciones, por último se da el concepto de servicio, sus características y, se explica en que consiste la cultura de servicio.

El tercer capítulo, hace referencia al federalismo, relacionandolo con el Municipio, analiza antecedentes históricos relevantes del Municipio, explica qué es un Municipio y qué es un Ayuntamiento y, contempla las principales leyes que rigen la vida municipal.

El capítulo cuatro, denominado propuesta, describe los antecedentes del Municipio de Cuautitlán Izcalli, sus características geográficas y, su estructura territorial. Muestra el diagnóstico, el cual es un análisis detallado de las necesidades y opiniones de la ciudadanía, a través de un mecanismo de consulta como es el cuestionario, y en cuanto al servidor público explica la realización de un sondeo personal para conocer sus expectativas, contiene los resultados de dicho diagnóstico y, finalmente se expone una propuesta que espero sea benéfica para mejorar la calidad del servidor público en cuestión a la problemática municipal analizada.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

La Administración se da con la Revolución Industrial, donde surgen las grandes empresas las cuales no cuentan con ninguna estructura formal, no están coordinadas, y es aquí cuando nace la necesidad de la Administración, es decir, se requiere de una disciplina que organice los recursos tanto humanos, como materiales y tecnológicos de la empresa, para que ésta pudiera dar los resultados esperados.

Antes de esta época sólo se daban actos administrativos mas no la Administración, éstos tenían la característica de ser solamente casuales y desde luego también obtenían resultados, pero de una manera empírica.

Lo cierto es que la Administración ha evolucionado dependiendo de las aportaciones y prácticas de los investigadores los cuales han aumentado su desarrollo y sus conocimientos son aplicados hasta este momento.

Varios investigadores han aportado, como se dice, su granito de arena para el desarrollo de la Administración. Para efectos del presente trabajo se cita sólo a los dos estudiosos de más relevancia.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR.(1856-1915)

Ingeniero Industrial Estadounidense. Sus principales obras son: en 1895 se publicó "Un Sistema de Salario por Pieza", y en 1903 "Shop Management" (Administración del taller).

Sus principales aportaciones a la Administración son:

I. Los "Principios Administrativos":

- 1.-"Tiempos y movimientos del trabajo
- 2.- Selección de obreros
- 3.- La colaboración con la Administración
- 4.- Responsabilidad compartida.

II. Otra de sus aportaciones son los llamados por él "Mecanismos Administrativos", que son los siguientes:

- 1.- Estudios de tiempos
- 2.- Supervisión funcional
- 3.-Establecimiento de un departamento de Planificación

- 4.- El principio de excepción
- 5.- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo
- 6.- Tarjetas de instrucción para los trabajadores
- 7.- Bonificación por tarea exitosa
- 8.- La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios
- 9.- Sistemas para mnemotécnicos para clasificar productos
- 10.-Un sistema de rutas de producción
- 11.- Sistemas de costos”¹. (1)

El objetivo de Frederick W. Taylor es utilizar todos los recursos y conocimientos generales disponibles para poder tener resultados definidos, es decir que la idea de él era obtener la mayor eficiencia productiva de cada trabajador, y por medio de la “administración científica”, lograr las mayores utilidades.

Su estudio estaba orientado al taller, al aumento del nivel de producción del trabajador individual.

En general, los gerentes aceptaron muchas de sus técnicas en esa época para ser aplicadas en la organización. Taylor sigue

¹Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Ed. Latinoamericana, 1994.

siendo la figura principal asociada con el movimiento de la Administración Científica.

HENRY FAYOL, (1841-1925)

Ingeniero Francés, escritor de dos obras principales: la más notable, en 1916 "Administración Industrial y General", que fue conocida 30 años después, la segunda obra en 1921, "La Incapacidad Industrial del Estado y el Despertar del Espíritu Público".

Fayol veía a la administración con un enfoque, a través de la Dirección, lo que le permitía un amplio panorama para el mejor desarrollo de la misma.

Para él era importante que toda organización tuviera una estructura adecuada para facilitar su manejo, y se enfocaba principalmente en las grandes estructuras.

Sus principales aportaciones a la Administración fueron las siguientes:

1. -"Destaca la universalidad de la administración.
- 2.- Conceptualiza el primer Proceso administrativo, (previsión o planeación, organización, dirección, coordinación y control).
3. - Establece los 14 principios administrativos.

4. - Importancia de la enseñanza de la Administración en escuelas y universidades.
5. - Las áreas funcionales en las organizaciones.
6. - Perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos”².

Después de haber mencionado a los dos más importantes pioneros de la Administración, es importante definir y dar algunos conceptos de esta disciplina.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

La palabra “Admón”, se conforma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio”, esta a su vez viene de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología nos dice entonces que la Administración, se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

² Hernández y Rodríguez, Sergio.Op. cit.

1.3 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Son varios también los autores que dan su concepto de Administración, para efectos de este trabajo se mencionará a cuatro de varios relevantes autores mexicanos:

JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA.

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

SAMUEL C. CERTO

“Es el proceso para alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales”.

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA.

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.

AGUSTÍN REYES PONCE.

“La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”.

De acuerdo a los conceptos anteriores, se puede decir, que la Administración es el medio por el cual un grupo social combina sus diferentes habilidades, que alguien coordina, al igual que sus

recursos, con la finalidad de que en un tiempo considerado, logren sus objetivos, que por si solos no podrían alcanzar.

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Es importante ya que es considerada una herramienta básica con la cual podemos incrementar la productividad.

Cuando aplicamos la Administración en cualquier ente social, por consecuencia se obtienen grandes beneficios, ya que nos permite tener mejores relaciones humanas, más favorables y aprender a trabajar en equipo, nos ayuda a realizar el trabajo de una manera más práctica, y al mismo tiempo aprovechar al máximo los recursos con los que contamos, desde luego con la aplicación de procedimientos, métodos, etc.

Además la Administración hace que el trabajo sea más digno y más valioso, por que permite aplicar en él, la inteligencia y la capacidad integral del ser humano.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para Agustín Reyes Ponce son cuatro las características principales de la Administración.

1. "Universalidad
2. Especificidad
3. Unidad temporal
4. Amplitud de ejercicio"³.

Como ejemplo:

De la primera característica, consiste en que es aplicable y adaptable un conjunto de personas, desde un núcleo familiar, como a una institución gubernamental, etc.

De la segunda característica, se refiere a que la Administración tiene cualidades propias, que la hacen distinguirse de otras disciplinas que tienen relación con ella, es decir que nunca se confundirá con la disciplina del Derecho, aunque tienen relación estrecha, son muy diferentes entre sí.

De la tercera característica, significa que la Administración es el todo, pero cuando se estudia y se aplica solo en el proceso administrativo, existe la necesidad de separar sus partes para una mayor comprensión, pero no olvidando que todas sus partes se relacionan entre sí llevando una secuencia.

De la cuarta característica, nos dice que es aplicada a todos los elementos de la organización; sin excepción alguna, desde los

niveles más altos de la jerarquía hasta el personal de intendencia de dicha organización.

1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es una herramienta que nos ayuda a lograr conjuntar los esfuerzos individuales para lograr un trabajo en equipo.

El Proceso Administrativo nos da la oportunidad de que por medio de su aplicación y ejecución, logremos obtener los resultados esperados en cualquier ente social en que lo desarrollemos.

Cada paso o etapa del proceso administrativo tiene su grado de importancia, pues ninguna es más importante que otra, en este proceso llevamos un orden y una secuencia, asimismo permite volver a reiniciarse al término de su última etapa.

En este trabajo cito al autor Agustín Reyes Ponce con su enfoque del proceso administrativo.

Este Proceso contempla una fase Mecánica Administrativa que contiene los siguientes elementos:

³ Reyes Ponce, Agustín..Administración de Empresas..Ed.limusa,México,1987.

PREVISIÓN.

La cual consiste en determinar técnicamente lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de los cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

PLANEACIÓN.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los objetivos, políticas y principios que lo habrá de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc, necesarios para su realización.

ORGANIZACIÓN.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La segunda Fase recibe el nombre de Dinámica Administrativa, que contempla los siguientes elementos:

INTEGRACIÓN.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios o recursos que la fase Mecánica Administrativa señala como necesarios para su eficaz

funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

DIRECCIÓN.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realice del modo más eficaz.

CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan comparar los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, formular y manejar nuevos planes.

Hoy en día pocas organizaciones podrán sobrevivir como tales, en el mundo competitivo, aplicando un estilo de Administración basada en improvisaciones, en corazonadas, o en procedimientos empíricos.

Dentro del Proceso Administrativo aplicamos la organización, lo que nos lleva a la división del trabajo que a su vez nos lleva a la administración de los recursos humanos, dentro de ella a la capacitación y de ahí a la relación con la calidad.

CAPÍTULO 2

LA CALIDAD Y EL SERVICIO.

2.1.IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

Uno de los principales problemas que afrontamos en el momento de abordar un tema tan interesante como complejo, es cuando decimos la palabra calidad. Esto se debe a que al mencionar la palabra calidad, produce pensamientos diferentes, con metas diferentes, como por ejemplo:

- “Un producto o servicio con la misma calidad en el mismo país puede ser juzgado de diferente forma por personas con distinta experiencia, educación, edad y antecedentes.
- Un producto o servicio con la misma calidad puede ser percibido diferentemente por la misma persona en distintos momentos, dependiendo de la situación, el estado de ánimo y las necesidades de la persona.
- Un mismo producto o servicio puede satisfacer necesidades muy diferentes. De este modo, la gente juzgará la calidad de

un producto o servicio de acuerdo con sus necesidades en una situación dada”⁴.

Esto obviamente implica que tenemos que dejar en claro dónde comienza la calidad. En este sentido es importante mencionar que la calidad tiene una característica que es su universalidad o sea es aplicable en cualquier lugar o ámbito.

Es necesario señalar que la calidad empieza con la persona, y así encontramos:

La Calidad Personal, que se da cuando el ser humano tiene esa capacidad de autorrealización, un grado alto de autoestima en donde lo que piensa o desea está muy cerca de la realidad para realizarlo.

Después tenemos la Calidad Total, la cual es un proceso inacabable de mejoramiento, en virtud del cual jamás podremos decir que se ha llegado a un grado máximo de calidad, ya que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas, pero si se reafirma que la máxima calidad de hoy es apenas la mínima requerida el día de mañana.

⁴ Calidad Personal como base de todas las demás calidades. Calidad de las Organizaciones Privadas y Públicas. Material de Seminario, FESC-4,2000.

En cuanto a la Calidad en el Servicio, puedo decir que el principal elemento que interviene en su producción es aquel que lo elabora y que su beneficiario principal es el cliente, el cual siempre tiene diversas necesidades que deben ser cubiertas satisfactoriamente.

Como podemos observar a grandes rasgos, la obtención de la calidad en donde la apliquemos siempre será de utilidad ya que nos ayuda a un mejor desarrollo personal, familiar, social; lo que nos lleva a una mejor calidad de vida.

Con lo antes mencionado resulta más fácil entender que tan importante es que en la organización se produzca con Calidad, por que de esta situación se dan consecuencias como:

- El que la organización permanezca en el mercado.
- Que tenga un poder competitivo.
- Que aumenten sus utilidades
- Que se dé el crecimiento y expansión de la misma.
- Y que ofrezca mejores empleos, o simplemente garantizar la estabilidad del empleo.

Asimismo cuando la organización tiene Calidad, es fácil reconocer si se está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos por la misma, esto mediante la obtención de los resultados esperados.

Todo parece indicar que las organizaciones que tengan Calidad no sólo tendrán los mejores resultados, tanto para el personal como para la organización y ésta tendrá un largo periodo de vida aun en el futuro, sino que generarán una benéfica relación con su entorno.

2.2 ¿CUÁNDO SE DA LA CALIDAD TOTAL?

Cuando a los integrantes de la organización se les ha educado, capacitado, informado, concientizado, involucrado y sobre todo cuando se ha aceptado el compromiso de participación conjunta, para la finalidad de la organización, podemos decir que existe la Calidad Total.

Para lograr la Calidad Total nos será de utilidad un diagnóstico de la organización, en donde los resultados nos dirán si tenemos calidad o no, o con qué tipo de calidad contamos.

También investigaremos si estamos cumpliendo con la satisfacción del cliente, si realmente estamos enterados de lo que él busca y desea.

Posteriormente con esta información, la dirección puede disponer de equipos de trabajo o los llamados equipos de mejora de calidad, los cuales estarán conformados por integrantes de la misma área de trabajo, con el propósito de detectar los problemas

y fallas, para que en conjunto encuentren la mejor solución, no olvidando que los resultados tienen que ser a favor o en beneficio de la satisfacción del cliente, ya que es el eje de la organización, y ello permite que los empleados se involucren más en su trabajo.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La mayoría de las veces que pagamos por un servicio, distinguimos características que son visibles y hacen la diferencia de cuando somos atendidos por la persona adecuada o preparada para dar el servicio.

La calidad en el servicio la podemos ver desde el momento en que tenemos contacto con la persona que nos atiende y que además es considerado representante de la organización. Por consiguiente decimos que un servicio tiene calidad, cuando aquel empleado muestra algunas de las siguientes características:

- Una actitud positiva para dar una respuesta,
- Un comportamiento donde la conducta del empleado sea de respeto, hacia la persona,
- Una imagen que brinde confianza,
- Una comunicación que sea clara y precisa,
- Garantizar que se nos respalde cuando se requiere,
- Manejarse hábilmente en las situaciones de conflicto o en las no previstas, para beneficio del usuario,

- Aquella facilidad de establecer relaciones interpersonales,
- La capacidad de mantener siempre la atención a la persona,
- Tener sencillez y cordialidad para que el usuario se sienta satisfecho.

2.4 EL MEJORAMIENTO CONTINUO.

Para hacer frente a un problema o situación a resolver, es necesario y fundamental tener conocimiento de su magnitud y alcance. Este planteamiento ofrece una respuesta; elaborando un diagnóstico.

Lo mismo sucede cuando aplicamos el mejoramiento continuo en la organización.

Tenemos que hacernos llegar toda aquella información que nos sea de utilidad para así poder conocer la situación actual de la organización.

En donde al estudiar esta información nos daremos cuenta, de si el trabajo que se ha realizado hasta el momento está cubriendo las especificaciones del proceso, si estamos cumpliendo con los requerimientos del cliente y que éste entienda que nuestro producto o servicio tiene calidad.

Bajo este orden de pasos, es conveniente saber las causas que originaron los problemas que hayamos encontrado y los efectos que se estén presentando.

El verificar los factores causales en los procesos es con la intención de comprobar por medio de los efectos, qué resultados estamos obteniendo; cuando los efectos son adecuados el proceso continúa, pero si los efectos son inadecuados, significa que algo sucede en alguno de los procesos y que hay problemas.

Por consiguiente, cuando ya hemos localizado esas causas que no permiten dar los resultados esperados, es necesario aplicar una acción correctiva la cual nos va a permitir tomar medidas para tratar de impedir que aquellos factores se vuelvan a repetir. De no aplicar una acción correctiva de nada sirve todo lo que se ha hecho antes, y sólo sería pérdida de tiempo.

Cuando desarrollamos el mejoramiento continuo de la calidad, es necesario mencionar que intervienen las Personas, los Productos, y los Procesos en los cuales es aplicable el mejoramiento continuo.

EN LAS PERSONAS:

El mejoramiento continuo comienza con las personas, y lo ponemos en práctica cuando nos ocupamos en capacitarlas y

adiestrarlas en los requerimientos producto del diagnóstico realizado, desarrollando actitudes y aptitudes idóneas para la organización.

Desde luego que la organización debe sentir esta preocupación por tener personal cada vez más capaz y eficiente, con desarrollo propio, es decir con una mejor "Calidad de Vida", en esta medida estará asegurando su éxito en la organización.

EN LOS PRODUCTOS PODEMOS DECIR QUE:

Todo producto es susceptible de aplicarle una mejora continua. Y esto se logra investigando constantemente cuales son las necesidades de los clientes, sus gustos y preferencias, su grado de satisfacción, y en base ha estos datos cambiar, perfeccionar o rediseñar nuestros procesos y productos. Los requerimientos de los consumidores son varios, por eso es necesario escucharlos y actuar en consecuencia.

Por otro lado podemos encontrar que nosotros no somos los fabricantes directos de los productos, es decir que nosotros necesitamos de ciertos proveedores que nos proporcionen refacciones, componentes, maquinaria o simplemente algún servicio complementario. Aquí lo que haremos es involucrar a nuestros proveedores a trabajar juntos por un mejor producto y que éste sea de Calidad.

Es decir se llevará a cabo el “ Proceso Ampliado “, concepto introducido por el Dr. Edward Deming, que se refiere a “ a la ampliación de la organización para incluir a sus suministradores, clientes, inversionistas, empleados, en suma toda la comunidad”⁵ es decir todos aquellos que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente.

En este proceso como vemos intervienen los proveedores, los cuales nos suministran insumos para producir bienes o proporcionar servicios a los clientes.

Por lo anterior se hace necesario un compromiso real de que no sólo la organización debe preocuparse por la Calidad y el servicio; sino que esa preocupación se extienda a los proveedores también, para que cumplan con la Calidad que requerimos en lo que nos suministran, por ejemplo:

- Que los proveedores entreguen en una fecha determinada
- Con la calidad prescrita
- Con una cantidad precisa de insumos, entre otros requerimientos.

⁵ Howards. Gitlow y Procesos Management International, Inc. Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva. Editorial Ventura, 1994

Al estar en la misma sintonía tanto la organización como los proveedores lograremos obtener grandes beneficios para ambos.

EN LOS PROCESOS:

Otro factor importante es el proceso, el cual se refiere a la manera de ejecutar el trabajo; en donde intervienen los sistemas y procedimientos de ejecución.

Desde luego, también en el proceso aplicamos el mejoramiento continuo, iniciando con el análisis de los problemas que implica la operación, comenzando por:

- Buscar que mejoras hay que hacer
- Establecer metas claras
- Establecer controles concretos y precisos, entre otras situaciones.

Por lo tanto la organización deberá realizar el trabajo de revisión de sus procesos, continuamente con la participación de aquellas personas que se encuentren relacionadas con el proceso, analizando los problemas y tomando decisiones de control y mejora.

2.5 MÉTODOS DE LA CALIDAD Y SUS PRINCIPALES EXPONENTES.

Son muchos los comentarios que escuchamos respecto a cómo debemos manejar la calidad. Una realidad es que si estudiamos el proceso en conjunto, esto es, quiénes laboran y dirigen se llegará a tomar conclusiones y experiencia para obtener muy buenos resultados. Tratando de hacer una recopilación de opiniones presento a continuación a los conocedores de los métodos de Calidad.

2.5.1 EDWARD DEMING.

Estadounidense, nacido en 1900; considerado padre de la Calidad, porque fue de los pioneros en el desarrollo de los principios modernos de la Calidad.

Gran Estadíografo industrial, enviado a Japón en 1949, después de la Segunda Guerra Mundial, impartió la enseñanza del concepto de la productividad al Sector Industrial Japonés.

CONCEPTO DE CALIDAD:

“ La Calidad es sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto”

Para él la Calidad se logra cuando se conoce lo que al cliente deja convencido y se le dé un producto que reúna a satisfacción lo esperado. Asimismo, dice que se necesitan clientes que estén satisfechos y por consiguiente elogien el producto.

LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE DEMING SON:

- 1.- Propone a los directivos de las organizaciones un sistema constituido por catorce pasos, los cuales tienen la finalidad de lograr un cambio del estilo de la gerencia, y remarca que los principales objetivos de toda organización deberán ser la Calidad, la Productividad y la Competitividad.
- 2.- Afirma que la productividad aumentará mientras la Calidad sea permanente.
- 3.- Menciona que la gerencia debe ser la responsable de controlar aquellas variaciones que existan en el proceso.
- 4.- Asimismo dice que la administración es responsable por el 85% de los problemas, mientras que los operarios son responsables sólo del 15% de ellos.
- 5.- Recomienda el uso de la estadística como herramienta para medir el desarrollo en todas las áreas, no sólo en la conformidad del producto, sino también con las especificaciones.

2.5.2 JOSEPH M. JURAN.

Rumano nacido en 1908, con estudios concluidos de Abogado e Ingeniero.

Fue gerente de Calidad en la Western Electric Company; instruyó y asesoró en Japón a gerentes sobre la importancia de la productividad en las organizaciones en 1954.

CONCEPTO DE CALIDAD:

“ Calidad se da con la producción de algo para usarse “

Para Juran el gestionar la Calidad se debe realizar por medio de tres procesos básicos como son: La Planeación de la Calidad, el Control de la Calidad, y la Mejora de la Calidad. Conocidos como la Trilogía de Juran.

LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE JURAN SON:

- 1.- Dice que la Calidad es el cumplimiento de especificaciones, y la adecuación al uso.
- 2.- Considera que los principales aspectos de la Calidad son: técnicos (fáciles de cumplir) y Humanos (los más difíciles).
- 3.- Los problemas de la Calidad provienen generalmente de una mala administración.

- 4.- Todo programa de calidad debe contener: educación masiva, programas anuales de mejora y liderazgo de la dirección.
- 5.- Juran recomienda el uso del control estadístico en el proceso de producción.

2.5.3 PHILLIP CROSBY.

Estadounidense nacido en 1926. Director de Calidad, creador del concepto "Cero defectos" en los inicios de los años sesenta.

CONCEPTO DE CALIDAD:

“ Cumplir con los requisitos “

Para Crosby la Calidad se da siempre y cuando el trabajo se realice en forma de cadena es decir, en la que se vayan multiplicando los factores como son: el proveedor, con los insumos que él proporciona, el proceso, realizado a través del trabajo de cada persona y el cliente, o usuarios que reciben el producto o servicio, en donde éstos deben cumplir los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo.

LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE PHILLIP CROSBY SON:

- 1.- Para Crosby, la Calidad es cumplir únicamente con los requisitos establecidos.
- 2.- Considera la prevención como el camino hacia la calidad.
- 3.- Define el estándar " cero defectos " como actitud o ideal hacia no tolerar errores.
- 4.- La clave para obtener la Calidad es, tener decisión, tener educación e implementación.
- 5.-Dice que la Calidad es responsabilidad de la dirección.

2.5.4 KAORU ISHIKAWA.

Nacido en Japón, Químico de la Universidad de Tokio y creador de los Círculos de la Calidad en 1960.

CONCEPTO DE CALIDAD:

" La calidad se da cuando se logra que un servicio o un producto cumpla con los requisitos de los consumidores".

Para Ishikawa, con el Control de la Calidad se logra generar bienes o servicios de Calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El poner en práctica el Control de Calidad, permite desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de

calidad que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor. Pero desde luego que se necesita que todos los empleados de la empresa participen, incluyendo a los altos ejecutivos, en promover el Control de la Calidad.

LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE ISHIKAWA SON:

- 1.-Se lleva a cabo el control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores.
- 2.-Todos deben estar orientados hacia las necesidades del consumidor.
- 3.-La interpretación de la calidad debe ser la misma para toda la organización.
- 4.-Afirma también que la calidad empieza con la educación y termina con la educación, para que este sistema aproveche lo mejor de cada persona.
- 5.-Crea círculos de calidad como forma de trabajo en equipo.
- 6.-Considera a los círculos de calidad como el instrumento para la solución de problemas específicos.

2.6 CONCEPTO DE SERVICIO.

Al consultar el diccionario, encontré que servicio es " la acción o efecto de servir, y servir tiene connotaciones como funcionar o hacer algo a favor de otro"⁶.

Como se puede ver la definición es corta, y concreta. Pero en estos momentos el servicio tiene un significado más profundo esto debido a que los tiempos han cambiado, pues al terminar la década de los setenta, en México se vivía una realidad demográfica desafiante, debido a que la población crecía rápidamente y con esto se multiplicaban las demandas de servicios como educación, salud, vivienda, empleos, entre otros sólo por mencionar algunos.

Pero esta demanda también atrajo como consecuencia que la sociedad, se vuelva más crítica de los servicios que recibe.

Ahora comenzamos el nuevo milenio y la situación que se vive nos envuelve en una competencia constantemente de brindar servicios de calidad, en donde las organizaciones deben mantener satisfechos a sus clientes para poder así seguir dentro del mercado y aprovechar nuestro entorno tanto político, económico y social, para beneficio de la organización.

⁶ Diccionario Enciclopédico. Ed. Espasa Calpe, Madrid Barcelona, 1999.

Estar preparado para poder ofrecer un servicio, contempla desde luego que el servicio debe entenderse como una estrategia, una actitud y un proceso de actividades permanentes, enfocadas o dirigidas a brindar satisfacción a los clientes.

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Es necesario profundizar un poco más en el tema de servicio, por lo que a continuación se plantean cuáles son las características que maneja el autor Carlos Colunga Dávila que diferencian al servicio de un producto.

- 1.- " Los servicios son más intangibles que tangibles.
- 2.-Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente.
- 3.-Los servicios son menos estandarizados y uniformes.
- 4.-Los servicios no se pueden almacenar.
- 5.-Los servicios no se pueden proteger con patentes"⁷.

Como ejemplo:

De la primera característica tenemos que un servicio no lo podemos saborear, sentir, escuchar, ni oler antes de comprarlo, sino lo vemos hasta que está realizado, por lo que todo consumidor corre el riesgo de sentirse insatisfecho en la compra

⁷ Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio. Ed. Panorama, México, 1998.

de un servicio, si después de pagarlo éste no cubre las expectativas que esperaba recibir. Por lo anterior tenemos: cuando solicitamos el servicio de seminario de titulación, lo pagamos primero, pero en el transcurso de éste o al finalizarlo sabremos si realmente cubre las expectativas de lo que esperamos del seminario.

De la segunda característica tenemos que ésta se da en casos como cuando solicitamos el servicio de la aplicación de un tratamiento facial, o simplemente el caso de un profesor que está impartiendo clases; es decir así como se está produciendo, se está consumiendo en el momento.

De la tercera característica tenemos que todo servicio es variable, pues depende de quien lo ofrece y cuándo, cómo y dónde se ofrece. Incluso la calidad de los servicios de algún sistema empleado, varía de acuerdo con la energía y el estado de ánimo que tiene el que ofrece el servicio, en el momento de tener contacto con el cliente, por lo anterior resulta difícil producir un servicio siempre de la misma manera.

De la cuarta característica tenemos que un servicio no puede ser almacenado para venderlo después, por ejemplo: un autobús de pasajeros no puede dejar los asientos libres en el viaje a realizar a Guadalajara sólo por esperar otro día en el que haya mayor demanda de pasajeros a ese destino.

De la quinta característica tenemos que el servicio es fácilmente copiado, pero esto nos permite a la vez diferenciarlo de los demás servicios similares y poder elegir por medio de la comparación cual es el más adecuado a nuestras necesidades.

Además es importante mencionar o aclarar que estamos pagando por un servicio en donde sólo adquirimos un derecho más no la propiedad.

2.8. CULTURA DE SERVICIO.

Para desarrollar este tema, es necesario definir que es "Cultura", por lo que tenemos:

- 1.- " Conjunto de valores y formas de vida, materiales y espirituales de un grupo".⁸
- 2.- " Conjunto de conocimientos adquiridos por una persona mediante el estudio, la lectura, los medios de comunicación y las relaciones sociales"⁹.
- 3.- "Es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinar por medio del ejercicio las facultades intelectuales de la persona"¹⁰.

⁸ Udaonda Duran Miguel. Gestión de Calidad. Ed. Díaz de Santos Madrid, 1991.

⁹ Diccionario Enciclopédico. Ed. Espasa Calpe, Madrid Barcelona, 1999.

¹⁰ Udaonda Duran Miguel. Gestión de la Calidad. Ed. Díaz de Santos Madrid, 1991.

Por lo anterior podemos decir que Cultura es, la manera de responder a las presiones del entorno mediante un proceso de adaptación de reglas y estilos de razonamiento de grupo, que a su vez serán transmitidos de generación en generación.

Si bien es cierto la cultura se aprende, pues nadie nace con una cultura predeterminada, se transmite ya que de alguna forma todos hemos recibido o dado influencias culturales, la percibimos de acuerdo a la cercanía del entorno que nos rodea y en ocasiones cuando ésta no está bien arraigada la podemos modificar en cuestión de la lejanía del entorno.

Tener una Cultura determinada permite desarrollar la identificación entre las personas, y entre las organizaciones, ayuda a la persona en cuestión a cómo debe conducirse, lo que deben decir y hacer, al igual que permite que los intereses individuales se dirijan hacia un mismo punto.

Lo anterior sirve de preámbulo para entrar al tema.

“La Cultura de Servicio, orientada al ciudadano, con visión humana, se plantea como una opción que llevará a dar la respuesta esperada por la sociedad, para que a partir de sus principios se fundamenten las organizaciones y de esta manera

puedan ampliar sus posibilidades en el logro de sus aspiraciones de bienestar, crecimiento e integración¹¹.

La Cultura de Servicio debe conformarse por una nueva mentalidad, que genere una actitud distinta, y para que pueda implantarse se necesita:

1.-Tener a la gente adecuada.

Es decir necesitamos servidores con capacidad de liderazgo, que conozcan las diferentes operaciones y aprecien los problemas del servicio. Deben tener energía, dedicación, entusiasmo y voluntad de trabajar, en conjunto para ser agentes de cambio.

2.-Tener un líder emprendedor.

Alguien que respeten los demás, que sepa como reunir a las personas y hacer que funcionen como equipo, alguien que tenga la madurez y habilidades para la comunicación, a fin de obtener la mejor colaboración que cada uno puede ofrecer.

3.-Tener una clara misión de servicio.

¹¹ Conferencia "Cultura de Servicio". Municipio de Cuautitán Izcalli, 1997.

4.-Tener un plan simple, claro y realista y un itinerario para la realización del programa.

5.-Tener acceso a los recursos necesarios para la realización de tareas específicas, proyectos o cambios.

Ahora bien otro aspecto no menos importante por mencionar es la "Actitud de Servicio la cual obedece a la convicción, implícita o explícita, de que tengo derecho a mi bienestar, siempre y cuando haya logrado primero el bienestar de mis semejantes, para esto se requiere que los demás miembros estén dispuestos a contribuir y que aquellos que hayan recibido algún beneficio, estén listos para retribuir por los bienes recibidos"¹².

Esto presupone un cambio de actitud tanto del que sirve, como del usuario del servicio.

La Actitud de servicio, genera una nueva mentalidad de atención de los prestadores de servicios hacia el cliente ya que él es el más importante de la organización.

La transformación integral del personal, puede presentar problemas tales como: resistencia al cambio, incertidumbre, la

¹² Conferencia de "Cultura de Servicio". Municipio de Cuautitlán Izcalli, 1997.

falta de comunicación, falta de interés, incongruencia, imposición de criterios, servilismo, y adulación, escasez de metas, etc.

Para la implantación de la Cultura de Servicio, es necesario una transformación del personal si así lo indica el diagnóstico, requiriendo de un cambio del modo de ser a otro distinto que permita contribuir a un mejor funcionamiento organizacional.

Por lo que se concluye diciendo que el éxito de la implantación de la Cultura de Servicio depende, de la actitud, del liderazgo, de autoridad y de la comunicación clara y precisa, del prestador del servicio, dándole un enfoque humanista y de calidad total a la organización, que oriente efectivamente la reorganización de la misma hacia el bien común, dejando atrás la despersonalización, la falta de compromiso, para dar paso a una nueva actitud del personal en el organismo social.

Un apoyo a la cultura de servicio, se puede encontrar en un programa de calidad.

CAPÍTULO 3

EL MUNICIPIO.

3.1 EL FEDERALISMO.

El Federalismo es un mecanismo institucional de gobierno de las entidades federadas y particularmente del municipio sobre la base de equidad, libertad y justicia.

Los preceptos que norman la estructura y organización del Federalismo Mexicano, se encuentran plasmados en la Constitución de 1917 y en algunas modificaciones posteriores, las cuales sin embargo, se han orientado en su mayoría a fortalecer un régimen de competencias entre los diferentes órdenes de gobierno, a través de convenios de tipo administrativo que han implicado aumentar las atribuciones, principalmente en materia tributaria de la Federación en detrimento de los estados y, consecuentemente, de los municipios.

Lo que ha significado, que los recursos económicos que por vía de impuestos, derechos y aprovechamientos, son recaudados en los municipios, sean absorbidos por la Hacienda Federal y que únicamente se distribuya un porcentaje mínimo a los estados y en menor cantidad a los municipios, situación injusta e inequitativa,

impidiendo que los ciudadanos reciban mejores servicios públicos como contraprestación de los impuestos que pagan.

Por ello es importante que tanto la Federación como el Estado, respeten la autonomía de los municipios y colaboren en el fenómeno del desarrollo de los mismos, permitiendo al municipio disponer de un porcentaje mayor de las recaudaciones y así fortalecer su acción, clausurando de una vez para siempre el centralismo que ha propiciado un desequilibrio regional inaceptable en los tiempos actuales.

3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO..

Las ciudades primitivas se constituyeron por la confederación de varias gentes, conservando su autonomía. Roma sin embargo, se integro por tribus. Cada ciudad era independiente y vivía en el aislamiento ó, si se aliaban con otras, era sólo para ciertos fines, generalmente para la mejor defensa de su independencia.

A medida que Roma fue extendiendo sus conquistas, las ciudades fueron perdiendo esta independencia, quedando sometidas a distinta condición. Una de estas clases de ciudades fueron los Municipios. Es entonces como nace una institución jurídico-política del mundo romano donde se gobernaba por sus propias leyes y cuyos ciudadanos podían obtener los privilegios y gozar de los derechos de la ciudad de Roma.

El Municipio en México como institución de muchos siglos, encargada de organizar a las comunidades en sus aspectos más inmediatos de convivencia, se remonta hasta inicios de la Conquista el 22 de abril de 1519 con la creación del primer ayuntamiento de la América Continental, la Villa Rica de la Vera Cruz. La Constitución de Cádiz reglamentó al municipio como jefaturas políticas. A principios del siglo XIX, la institución Municipal participa en los movimientos de independencia, como ejemplo está el ayuntamiento de la Ciudad de México que en 1808 con el regidor Azcárate y el síndico Primo de Verdad sostuvieron las tesis de la reasunción de la soberanía popular.

En el Porfiriato, los municipios se degradaron hasta convertirse en instituciones sometidas al poder del gobernador.

El Congreso Constituyente de 1916-1917 especifica que el Municipio sería la base de la división del territorio de los estados y no existirían autoridades intermedias entre el propio Municipio y el Gobierno del Estado.

La aprobación del artículo 115 constitucional y sus reformas en 1983 fortalecen al Municipio y adquieren las bases concretas de rango constitucional para fortalecer su desarrollo económico, político, social y administrativo. El Municipio es investido de personalidad jurídica para todos los efectos legales; se constituye como base de la división territorial y de la organización política y

administrativa de los estados de la federación; administra libremente su hacienda, formada por los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que les señalen las Legislaturas de los estados; son administrados por ayuntamientos de elección popular directa y por representación proporcional; el Municipio expide los reglamentos y demás disposiciones administrativas necesarias a fin de regular convenientemente los asentamientos humanos.

En la actualidad, el desarrollo de los municipios exige dirigir siempre el trabajo hacia procesos de modernización como respuesta a una sociedad más abierta, más plural, más participativa y también, más informada, pero en ocasiones es difícil llevar a cabo esta tarea pues no se cuenta con el presupuesto necesario para cubrir todas las demandas del crecimiento acelerado de la población.

3.3 ¿QUÉ ES EL MUNICIPIO?

“La palabra Municipio, proviene de las raíces etimológicas del Latín municipium (singular) y otra palabra a su vez se deriva de munus cuyo significado es cargo u oficio, función u obligación de hacer algo y de capio, capere significa tomar, adoptar; por lo que entonces el Municipio es la entidad donde se otorga una función u

obligación a diferentes individuos a efecto de adoptar medidas en beneficio de colectividad”¹³.

Un Municipio está formado por tres elementos inseparables, la forma de relación que se establezca entre ellos nos da como resultado estilos de municipios diferentes. Estos tres elementos son: el Territorio, la Población y el Gobierno.

3.4 ¿QUÉ ES EL AYUNTAMIENTO?.

El primer Ayuntamiento en México, heredado de España, se instituyó en la Villa Rica de la Veracruz con la llegada de los españoles y fue ese Municipio la primera institución democrática en México.

En la Nueva España se instituyeron los Ayuntamientos como forma de gobierno municipal y eran también denominados cabildos. En esa época, el Alcalde, asumía su cargo en razón de la manifestación del voto popular, sin embargo el cargo de regidor normalmente era objeto de renta y además, podían ser renunciables.

En el Ayuntamiento recae la importante responsabilidad de gobernar al municipio, encargado inmediato de administrar los

¹³ H.Ayuntamiento de C.Izc. Monografía Práctica para Estudiantes. Desarrollo Social.

intereses del mismo en beneficio de su población. El Ayuntamiento es un "Cuerpo Colegiado conformado por varios miembros, con funciones bien diferenciadas entre sí. Al conocer a fondo el papel que cada uno le toca realizar serán más eficientes y por lo tanto pueden generar más condiciones que permitan el mejor desarrollo de la población a la cual se gobierne.

El Ayuntamiento es la Asamblea Deliberante que gobierna al Municipio a través de dos funciones fundamentales: La toma de decisiones y la ejecución de las mismas. La primera de ellas, le corresponde al Ayuntamiento, es decir a la Asamblea Deliberante, la cual esta integrada por: Presidente Municipal, Síndicos y Regidores.

Respecto a la segunda acción, que es la ejecución de los acuerdos del Ayuntamiento, una vez tomadas las decisiones, éstas tienen que ser implementadas por el Presidente Municipal, ayudado por la Administración Municipal; los Síndicos y Regidores sólo vigilan que estas decisiones se cumplan adecuadamente, pero no las ejecutan¹⁴.

¹⁴ H.Ayuntamiento de C.Izc.Monografía Practica Para Estudiantes. Desarrollo Social. 1999.

3.5 PRINCIPALES LEYES QUE RIGEN LA VIDA MUNICIPAL.

3.5.1 La Ley Orgánica Municipal. (L.O.M)

Esta contiene las disposiciones encaminadas a establecer las bases para la integración y organización de los elementos que conforman el Municipio: Territorio, Población y Gobierno.

El Territorio de los municipios en integrado como lo dispone la L.O.M., por la cabecera municipal y por las delegaciones, subdelegaciones, colonias, sectores y manzanas, con la denominación, extensión y límites que establezcan los ayuntamientos.

En cuanto a la Población del Municipio, la L.O.M., señala que estará conformada por las personas que residan habitual o transitoriamente dentro del territorio del Municipio. A los primeros (que residen habitualmente) se les denomina de manera general, vecinos y a los segundos (que residen transitoriamente) transeúntes.

La L.O.M., dedica la mayor parte de sus disposiciones, a regular la actividad del ayuntamiento, que en este caso es el elemento Gobierno, y a establecer las bases para su funcionamiento. De esta forma, contiene disposiciones respecto a:

- *Sus integrantes (Presidente Municipal, Síndicos y Regidores),
- *Cómo se eligen sus integrantes (elección popular o designación),
- *Cómo funciona un ayuntamiento (en cuanto a la Asamblea Deliberante y a las atribuciones del ayuntamiento y de sus miembros).

Para efectos prácticos, nos centraremos en el funcionamiento del ayuntamiento, quien actúa con base en los derechos y obligaciones que le confiere las diversas disposiciones jurídicas.

Lo que cabe resaltar, respecto al funcionamiento del ayuntamiento, es que éste es considerado como Asamblea Deliberante; es decir, que la actividad del Municipio la rige el ayuntamiento a través de la deliberación de los asuntos que son de su competencia. Posteriormente, el Presidente municipal se encarga de ejecutar los acuerdos producto de la deliberación.

La mayoría de los acuerdos que toma el Cabildo, son susceptibles de cumplirse de inmediato; sin embargo, existen algunos que por disposición expresa de L.O.M., deben ser aprobados por la Legislatura del Estado, fundamentalmente cualquier acto que implique la transmisión de la propiedad de los bienes inmuebles propiedad municipal, y los actos administrativos, como otorgar un arrendamiento que excedan del término de la administración o desincorporar del dominio público un bien inmueble.

Esta Ley incluye entre otras disposiciones que regulan al Ayuntamiento, las concernientes a la suplencia de los miembros, a la suspensión y desaparición del mismo, así como las relativas a la suspensión o revocación del mandato de alguno de sus miembros. La suplencia de los miembros del Ayuntamiento se da, cuando faltan de manera temporal o permanente, en cuyo caso serán substituidos por su suplente o por designación de la Legislatura en algunos casos.

Estas son sólo algunas disposiciones generales, pero dentro de la L.O.M., encontramos aun muchas más que es necesario conocer a fondo, pues de ella se derivan multitud de derechos y obligaciones para el Ayuntamiento y sus miembros, así como para los órganos que los auxilian a cumplir con sus atribuciones.

3.5.2 CÓDIGO FINANCIERO.

El Código Financiero del Estado de México y municipios tiene por objeto regular la actividad financiera de los municipios.

En el Código Financiero encontramos todos aquellos impuestos que puede recaudar el Municipio, como son: el predial, sobre fraccionamientos, sobre anuncios publicitarios, sobre diversiones, juegos y espectáculo públicos, entre otros. Así también el cobro de derechos como: la prestación del servicio de agua potable y drenaje, por el servicio de panteones, por servicios de alumbrado

público, por el servicio del registro civil, sólo por mencionar algunos. El Código Financiero es tan amplio, que sólo estamos dando una referencia.

3.5.3 LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.

Esta ley tiene por objeto regular.

1. Los sujetos de responsabilidades en el servicio público estatal y municipal.
2. Las obligaciones en dicho servicio público.
3. Las responsabilidades y sus sanciones tanto las de naturaleza administrativa, disciplinarias y resarcitorias, como las que se deben resolver mediante juicio político.
4. Las autoridades competentes y los procedimientos para declarar la procedencia del enjuiciamiento penal de los servidores públicos que gozan de fuero constitucional.
5. El registro patrimonial de los servidores públicos.

Esta ley es aplicable a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión, de cualquier naturaleza en la administración pública estatal, o municipal, en sus organismos auxiliares y fideicomisos públicos, y en los Poderes Legislativo y Judicial del Estado, con independencia del acto jurídico que les dio origen.

También le es aplicable, a aquellas personas que manejen o administren recursos económicos estatales, municipales, concertados o convenidos por el Estado con la Federación o con sus Municipios, y aquellas que se beneficien con adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos, mantenimientos y construcción de obras públicas, así como prestación de servicios relacionados, que deriven de actos o contratos que se realicen con cargo a dichos recursos.

Por último esta ley tiene como finalidad el salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban ser observadas en el servicio público, independientemente de las obligaciones específicas que correspondan al empleo, cargo o comisión, de todo servidor público, sin perjuicio o independientemente de sus derechos y deberes laborales, tendrá una serie de obligaciones de carácter general.

Como se puede apreciar, es una ley de muy amplia aplicación, así que su conocimiento profundo desde luego permitirá el mejor desempeño de la labor, pero en este caso no lo haremos, sólo es mención a grandes rasgos del contenido de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Este capítulo proporciona un marco legal para la actuación de las instancias administrativas del Municipio.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO, EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE CUAUTITLÁN IZCALLI.

4.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE CUAUTITLÁN IZCALLI.

En el Estado de México, a partir del decreto publicado el 23 de junio de 1973, se crea el Municipio de Cuautitlán Izcalli con el objetivo principal de revertir el congestionamiento experimentado desde ese entonces en el área metropolitana. El Municipio fue resultado de una rigurosa evaluación de alternativas y estudios intensos de potencial demográfico. De ahí que se haya seleccionado para su localización el área comprendida entre los poblados de Tultitlán, Cuautitlán, Tepotzotlán y Villa Nicolas Romero, contando con una ubicación formado por la Autopista México- Querétaro, la Carretera Cuautitlán- Tepotzotlán y los grandes conductores central y poniente de la Ciudad de México.

Cuautitlán Izcalli, representó entonces, una amplia oferta de áreas para el asentamiento de población que evitaría que en lo futuro este ocurriera en lugares inadecuados. Asimismo, se constituye como una alternativa vital que ayudara a reducir la dependencia

de zonas, como la de Naucalpan, Tlalnepantla y Atizapán, favoreciendo el descongestionamiento del Distrito Federal por su capacidad para acoger hasta un millón seiscientos mil habitantes, en un marco proyectado para ofrecerles una mejor vida.

Las características originales del proyecto y la planificación bajo la cual habría de desarrollarse Cuautitlán Izcalli, fueron concebidas de tal manera que a su proceso no se opusiera un plan estático, y se estableció como premisa la participación del gobierno así como de la comunidad para lograr un desarrollo urbano planificado dentro de un proceso dinámico de evolución.

En este sistema de desarrollo, el ordenamiento natural de la ciudad de Cuautitlán Izcalli, permitiría ofrecer desde el inicio de su crecimiento tres zonas esenciales para su evolución armónica: Zona Industrial, Zona de Servicios y Comercios y Zona Habitacional. Estas tres zonas estarían perfectamente definidas ya que comprenden secciones completas con vida propia y en donde se sitúan los servicios públicos principales y de uso más intenso.

Lo anterior, traería como consecuencia impedir toda indeseable vecindad entre zonas de trabajo y de habitación y de esta manera, ofrecer a cada calle las mejores condiciones en el desenvolvimiento de su vida familiar y de sus intereses económicos y de trabajo.

La creación del municipio fue generosa en cuanto a su concepción; en su planeación, fue concebido como una ciudad modelo para el país, de ahí que se le denominara “ LA CIUDAD DEL FUTURO”.

Actualmente, de acuerdo a los datos estadísticos de población del INEGI, la población es de 417,647 habitantes, con una tasa de crecimiento media anual de 5.16%. Sin embargo, en base a estimaciones del propio ayuntamiento, a través de las diferentes áreas administrativas que cuentan con un padrón de usuarios, la población actual se estima en 800,000 habitantes, aproximadamente.

4.2 CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS DE CUAUTITLÁN IZCALLI.

La República Mexicana cuenta con 32 estados y un Distrito Federal, uno de los estados se denomina Estado de México, ubicado en la porción central de la República Mexicana, su extensión territorial es de 21.355 km.2 que representan el 1.09% de la superficie total del país por lo que ocupa el lugar 25 respecto de las demás entidades, cuenta con 122 municipios y su capital es la ciudad de Toluca de Lerdo. El Estado de México está a su vez, dividido en 8 regiones, de las cuales nos interesa destacar la región II Zumpango, integrada por 30 municipios entre los cuales se encuentra Cuautitlán Izcalli siendo el municipio número 121.

4.3 SU ESTRUCTURA TERRITORIAL.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 12 del Bando Municipal de Cuautitlán Izcalli 1997-2000, el territorio municipal está conformado por:

- 33 Colonias Urbanas
- 8 Fraccionamientos Habitacionales Urbanos
- 27 Unidades en Condominio
- 12 Ejidos
- 13 Pueblos
- 5 Fraccionamientos

4.4 DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El artículo 29 del Bando Municipal de Cuautitlán Izcalli dice que para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades ejecutivas, el Ayuntamiento cuenta con las dependencias siguientes (se menciona adicionalmente su función específica).

I. Secretaría del Ayuntamiento.

Levantar actas de acuerdos, publicar reglamentos, expedir constancias de vecindad ciudadana, coordinar oficialías conciliadoras, expedir licencias de funcionamiento comercial, regularización de los mercados, control del patrimonio municipal,

permisos para reuniones y espectáculos públicos, permisos para fijar anuncios y comerciar en espacios públicos.

II Tesorería Municipal.

Recaudar ingresos y realizar las erogaciones que genere el Ayuntamiento.

III Contraloría Interna Municipal.

Coordina el sistema de control y evaluación Municipal, fiscalizar en forma preventiva y correctiva el buen manejo de los recursos del Ayuntamiento, dictaminar y rendir informes a las autoridades Municipales y Estatales conforme a la ley.

IV. De las Direcciones de:

A) Administración.

Proporcionar los recursos materiales y de servicios para que todas las áreas se mantengan en condiciones de cumplir sus objetivos institucionales.

B) Desarrollo Económico.

Vincula a todos los sectores productivos para que contribuyan en el desarrollo de su comunidad.

C) Desarrollo Social.

Organizar a la comunidad en forma de consejos de participación ciudadana o asociaciones de colonos y vincularlos con el Ayuntamiento, para planear la resolución de sus problemas por vía institucional.

D) Desarrollo Urbano y Obras Públicas.

En "Desarrollo Urbano" se expiden licencias de construcción, de uso de suelo, certificados y constancias de regularización de obra. Obras Públicas se encarga de desarrollar y dar mantenimiento a la infraestructura urbana.

E) Jurídico y Gobierno.

Atender en forma preventiva y correctiva todos los asuntos del Ayuntamiento que tengan causa o efecto legal, que requieran respaldo jurídico.

F) Servicios Públicos.

Proporciona servicios de limpieza y mantenimiento de espacios públicos y alumbrado público.

G) De Seguridad Pública y Tránsito Municipal.

Protege al ciudadano de acciones delictivas.

H) Protección Civil y Bomberos.

Atender emergencias, proteger al ciudadano.

V. Las Coordinaciones de:

A) Comunicación Social.

Sondear la opinión ciudadana para retroalimentar el trabajo de gobierno y mantener informado al ciudadano de las actividades gubernamentales.

B) Derechos Humanos.

Orientar a los ciudadanos sobre la manera en que pueden obtener y defender sus derechos fundamentales, y recomendar a las

autoridades de gobierno el cumplimiento de sus obligaciones ante actos de impunidad, en perjuicio de los ciudadanos.

VI. De los Organismos Descentralizados:

A) Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (D.I.F).

Combatir la marginalidad e integrar a la familia.

B) Operagua.

Dotar diariamente de agua al ciudadano.

Estas unidades a su vez, cuentan con una estructura propia.

Por lo tanto la Dirección objeto del presente trabajo es la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, concretamente la Subdirección de Desarrollo Urbano.

La Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas cuenta con 300 personas laborando en la misma, 200 de ellas realizan el trabajo en campo y las restantes 100 realizan el trabajo administrativo.

Esta Dirección se divide en dos subdirecciones:

A) Subdirección de Obras Públicas que cuenta con las siguientes jefaturas:

1) Jefatura de Supervisión.

- 2) Jefatura de Proyectos.
- 3) Jefatura de Obras por Administración.
- 4) Jefatura de Obras por contrato.
- 5) Jefatura de Concurso de Obra.
- 6) Topografía.

B)Subdirección de Desarrollo Urbano, que cuenta con las siguientes jefaturas:

- 1) Jefatura de Planeación.
- 2) Jefatura de Licencia de Construcción.
- 3) Jefatura de Inspección.
- 4) Jefatura de Tenencia de la Tierra.

De todas estas jefaturas, las que tiene contacto directo con la ciudadanía se encuentran en la Subdirección de Desarrollo Urbano y son las de Planeación y Licencias de construcción, en donde se concentran laborando un total de 35 personas y éstas son las que nos interesan, para un sondeo personal que se realiza más adelante y que es parte del diagnóstico.

4.5 DIAGNÓSTICO:

Mediante la obtención del diagnóstico podremos conocer las necesidades e inquietudes de la ciudadanía y del servidor público, y a partir de los resultados que obtengamos es posible dar una propuesta.

Ya que son los ciudadanos quienes nos importan, y su opinión nos es relevante, es necesario medir la opinión pública desde un estricto enfoque metodológico, y que mediante una muestra de la población nos reporte los efectos que han propiciado los servicios otorgados por el servidor público en la opinión de los ciudadanos.

Con objeto de conocer bien la opinión, nos vamos a auxiliar del método de investigación que es la encuesta, y éste se aplicara por medio de una muestra.

Para obtener una muestra es necesario considerar los siguientes términos y sus definiciones:

La población, a la que llamaremos **N**, es un conjunto de elementos con ciertas características.

La muestra, a la que denominaremos **n**, es un subconjunto de la Población **N**.

El Nivel de Confianza, que se expresa en porcentaje, que en la práctica estadística se necesita para acercarse más a un grado de veracidad, éste lo expresamos en porcentaje.

La tabla de áreas bajo la curva normal, en donde **Z₀**, obtendrá un valor.

El error, al que llamaremos e , ya que debido a que se está sujeto a que en nuestra estimación, exista una diferencia, es decir un error, el cual dependerá del número de elementos muestreados.

Para la muestra(n), la expresión del error será e^2 .

La probabilidad de éxito la llamaremos P .

La probabilidad de fracaso, la llamaremos Q .

Ya teniendo lo anterior la solución para obtener un tamaño de muestra es:

- A) Primeramente tenemos que nuestra población N , es indeterminada, por lo tanto muy grande. Debido a que ésta es grande y dinámica, en donde entran y salen las personas, por lo tanto no es fácil determinarla, por lo que se utilizará una fórmula para poblaciones infinitas.
- B) Se utilizó un nivel de confianza del 90%. Para encuestas es aceptable este porcentaje, y que si estuviéramos trabajando con un producto, se ampliaría más el nivel de confianza, ya que se presta por no sufrir variaciones en el momento de estudio.
- C) El 90% del nivel de confianza se dividió entre dos, el valor resultante es de 0.45, éste a su vez se buscó en la tabla de áreas bajo la curva normal, o bien el valor más cercano a éste, por lo tanto:

Nivel de Confianza 90% dividido en 2 es = 0.45

Valores de la tabla que se obtuvieron:

$$Z_0 = Z_{0.45} = Z = 1.645$$

D) Se determinó un error máximo permitido del 12%.

E) Como no conocemos un determinado porcentaje de preferencia, suponemos el máximo de posibilidad que en él se de sólo el 50% y 50% que se expresa:

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

F) Se aplicó la siguiente fórmula, para la obtención de la muestra:

$$n = \frac{(Z_0)^2 (P) (Q)}{e^2}$$

G) Sustituyendo tenemos que:

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.5) (0.5)}{(0.12)^2} = 47$$

$$n = 47$$

Es decir, para nuestra investigación necesitamos una muestra de 47 encuestas aplicadas a los ciudadanos del Municipio.

El cuestionario se aplicó a 47 ciudadanos que salían de las instalaciones de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, después de haber solicitado un servicio.

En la siguiente página se muestra un formato del cuestionario que se aplicó.

Después de éste se observa el cuadro de resultados que se obtuvieron de dicha encuesta.

Como parte de una investigación sobre cómo mejorar el servicio que presta el servidor público de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio de Cuautitlán Izcalli, le pido a usted por medio de este cuestionario, su opinión.

1.-¿Ha realizado algún trámite en el Municipio?

Si Cuál-----

No

2.-¿Sabe a dónde dirigir sus peticiones para que le sea resuelto su problema o la prestación del servicio que solicita?

Si

No Por qué-----

3.-¿Conoce usted de los requisitos necesarios para la obtención del servicio que solicita?

Si

No Qué sugiere-----

4.-¿Tiene usted conocimiento de los horarios de oficina del Municipio?

Si No

5.-¿Usted opina que el servicio prestado por el servidor público es:?

a)Excelente b)Bueno c)Regular d)Malo e)Pésimo

6.-¿Considera que el servicio que ofrece el servidor público tiene calidad?

Si

No

7.-¿Cómo considera la atención del servidor público al solicitar un servicio?

a)Excelente b)Bueno c)Regular d)Malo e)Pésimo

8.-¿Señale en qué bloque de actitudes se encuentra el servidor público que le atendió?

a)Interés, cordialidad, respeto, conocimiento, paciencia, solución.

b)Apatía, aburrimiento, desaire, impaciencia, precipitación, evasivas, pérdida de tiempo.

9.-¿Qué propone para mejorar la atención en el servicio?

Tabla 1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

N	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL	%
1	¿Ha realizado algún trámite en la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio?	Si	47	100.00
		No	0	0
2	¿Sabe a dónde dirigir sus peticiones para que le sea resuelto su problema o la prestación del servicio que solicita?	Si	29	61.70
		No	18	38.30
3	¿Conoce usted de los requisitos necesarios para la obtención del servicio que solicita?	Si	23	48.94
		No	24	51.06
4	¿Tiene usted conocimiento de los horarios de oficina?	Si	27	57.45
		No	20	42.55
5	¿Usted opina que el servicio prestado por el servidor público de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas es:?	Excelente	0	0
		Bueno	5	10.64
		Regular	6	12.77
		Malo	28	59.57
		Pésimo	8	17.02
6	¿Considera que el servicio que ofrece el servidor público de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas tiene calidad?	Si	11	23.40
		No	36	76.60
7	¿Cómo considera la atención del servidor público de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas?	Excelente	0	0
		Bueno	5	10.64
		Regular	6	12.77
		Malo	28	59.57
		Pésimo	8	17.02
8	¿Señale en que bloque de actitudes se encuentra el servidor público que le atendió?	A)	15	31.91
		B)	32	68.09
9	¿Que propone para mejorar la atención en el servicio?	A)Cambien al personal	35	74.47
		B)Que los capaciten	12	25.53

En base al cuadro de resultados se hacen los siguientes comentarios:

- Las 47 personas a las que se les realizó la encuesta contestaron que sí han solicitado un servicio en la Dirección de Obras Públicas.
- De este total 29 personas sí saben a dónde dirigir sus peticiones, y sólo 23 conocen de los requisitos necesarios para la obtención de éstas.
- Se observa que las respuestas de las preguntas 5 y 7 son iguales, es decir que el servicio prestado por el servidor público lo relacionan directamente con la atención que reciben del mismo.
- Las personas que consideran que el servicio que ofrece el servidor público no tiene calidad son 36 lo que equivale a un 76.60% de la muestra.
- El 68.09%, de los ciudadanos consideran que el servidor público muestra actitudes de apatía, aburrimiento, desaire, impaciencia, precipitación, evasivas y pérdida de tiempo, al realizar su trabajo.

Estos son los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al ciudadano.

Por otro lado realicé un sondeo personal a los 35 servidores públicos que tienen contacto directo con el ciudadano en la Subdirección de Desarrollo Urbano, particularmente en las jefaturas de planeación y licencias de construcción, para conocer el sentir y las expectativas de cada una de estas personas.

Este consistió en preguntarles lo siguiente:

- 1.-¿Conoces las funciones que debe realizar el servidor público en su puesto?.
- 2.-¿Sigues un procedimiento, para ejecutar la prestación de un servicio?.
- 3.-¿Haz tenido algún problema por no saber a donde canalizar al ciudadano para recibir el servicio?.
- 4.-¿Te han dado cursos de capacitación?.
- 5.-¿Están relacionados con la labor que tu realizas?.
- 6.-¿Pones en práctica lo que ves en la capacitación recibida?.
- 7.-¿Cuántas personas dentro de tu departamento tienen contacto directo con la ciudadanía?.
- 8.-¿Estás a gusto con tu trabajo?.
- 9.-¿Que sugieres para realizar mejora tu trabajo?.

Después de haber realizado el sondeo personal los resultados fueron los siguientes:

- Todos dicen conocer las funciones del puesto que desempeñan, pero sólo en ocasiones llevan un procedimiento para ejecutar la prestación de un servicio, pues dependiendo la situación o la persona a veces por orden del jefe inmediato solicita que no se aplique el procedimiento como debe ser.
- Afirman que sí han tenido problemas por no saber a donde canalizar al ciudadano, esto debido a que no conocen la estructura del Municipio, y por consecuencia tampoco conocen las funciones de las demás direcciones.
- Sí han recibido cursos de capacitación, de los cuales no todos están relacionados con su trabajo, y lo peor de todo es que no lo ponen en práctica, ya que comentan que no les han exigido motivado u obligado a llevar a cabo lo poco o mucho que vieron en esos cursos.
- Así también dicen estar a gusto con su trabajo, ya que no es pesado, no tienen presión alguna, lo realizan como mejor les convenga, aunque existen momentos en que sí llegan a sentirse aburridos, lo que les interesa a ellos es el estar bien

con su jefe inmediato y mientras éste los apoye no les preocupa nada.

- Ellos sugieren que para realizar mejor su trabajo, le sean dados cursos, relacionados con su labor, que sean prácticos y entendibles, pero ante todo un aumento a su salario para que realicen su trabajo con mayor gusto.

Como podemos ver cuando las cosas no se hacen bien, la efectividad del gobierno es pobre; los costos son elevados y los resultados son lentos. El gobierno se torna, en un grillete atado al pie de la sociedad, la cual tienen que arrastrarlo sacrificando su propio progreso y bienestar. EL gobierno debe ser el principal promotor del desarrollo de su comunidad.

Por los resultados del diagnóstico el Municipio habrá de implantar una mejora constante de la calidad del servidor público, para que este a su vez dé un servicio de calidad a la ciudadanía.

Por lo anterior la propuesta se da a continuación.

4.7...PROPUESTA A SEGUIR.

Como se ha visto muchos de los errores que son cometidos se debe a la ignorancia o desorganización, es común la falta de capacitación, falta de una forma de selección implantada para

poder elegir, qué persona es apta para ser servidor público, entre otros factores, que se obtuvieron en el diagnóstico dando como resultado que mucho del trabajo se improvise y por consecuencia no se pueda dar un servicio de Calidad a la ciudadanía.

Por lo tanto lo que propongo es:

A) Implantar cursos de capacitación para el servidor público, los cuales se desarrollaría de la siguiente manera:

1.-Se identifican los puestos claves dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, es decir aquellos puestos que tengan contacto directo con el ciudadano estos son:

- Jefatura de planeación
- Jefatura de licencias de construcción

2.- Ya identificados estos puestos claves, es necesario darles cursos en donde la finalidad de éstos son; introducir paquetes de capacitación, desde luego contando con instructores calificados y formando lideres.

3.- Determinar cuales son los cursos prioritarios con los temas a tratar. Por lo que considero que éstos deben ser:

- Calidad en el servicio
- Motivación personal
- Relaciones Humanas

4.- Las características de estos cursos son:

- Personalizada o por áreas
- Con instructores capaces
- Enfocada al logro de los objetivos
- Sistematizada
- Con evaluaciones y calificaciones
- Y con un seguimiento continuo.

B) Crear un tabulador de sueldos y salarios sobre la base de la evaluación del desempeño, grado de estudios, grado de responsabilidad y funciones que desarrollan los servidores públicos.

C) Mejorar el procedimiento de selección del personal. Este consiste en que se realice un análisis exhaustivo del personal que estará en contacto directo con la ciudadanía, para que esos puestos sean ocupados por las personas que realmente son aptas y tienen la vocación de servicio.

D) Desarrollar y promover un programa de calidad como es el de Círculos de calidad.

1.- Se propone círculos de calidad, ya que es un sistema participativo mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos de su área de trabajo.

2.- Estos son aplicables en cualquier área de la organización, pero concretamente se propone realizarlos en la Subdirección de Desarrollo Urbano en las siguientes jefaturas:

- La jefatura de planeación
- La jefatura de licencias de construcción.

Sólo se enmarcan estas dos jefaturas ya que son las que tienen contacto directo con el ciudadano y de aquí se desprende el problema a tratar.

Lo que pretendemos en estas áreas de trabajo es la colaboración intelectual de todos los que laboran aquí, además de su esfuerzo físico y de su dedicación hacia la labor que realizan.

3.- Tenemos que un círculo de calidad es:

- Un grupo pequeño
- En el que todos sus miembros participan al máximo
- En forma voluntaria y continua
- Dentro de la área a la que pertenecen

- Como parte de las actividades de capacitación de la institución
- La aplicación de técnicas de control y mejoramiento continuo
- Recibir reconocimientos por su trabajo.

4.- los propósitos fundamentales de los círculos de calidad son:

- Aprovechar todas las capacidades humanas, en este caso de los servidores públicos (inteligencia, creatividad, conocimientos, experiencia, etc.)
- Contribuir al mejoramiento del desempeño de la dirección de "Desarrollo Urbano y Obras Públicas", del Municipio de Cuautitlán Izcalli, principalmente en las jefaturas antes mencionas.
- Incrementar la productividad y la reducción de costos.
- Respetar a las personas, así como a su libertad de expresión y a sú iniciativa.

5.- Es importante mencionar las bases sobre las que se sustentan los círculos de calidad:

I. El reconocimiento a todos los niveles de que: nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.

- II. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- III El intercambiar las habilidades humanas individuales, a través del trabajo en grupo.
- IV. La referencia a temas relacionados con el trabajo.

6.- Ahora bien para formar círculos de calidad en las jefaturas de planeación y licencias de construcción, en donde se concentra un total de 35 personas se sugiere:

Formar 5 círculos de calidad con 7 integrantes cada uno.

- Cada círculo de calidad tendrá la opción de elegir el nombre con el que se identificara su círculo con respecto a los demás.
- Tendrán la libertad de elegir a su líder o representante democráticamente.
- Las reuniones se llevaran a cabo dentro del horario normal de labores, por lo que se considera conveniente que sea de una hora, por semana, en el día que elijan, solicitando a los integrantes ser respetuosos del tiempo de la cita y del desarrollo de la misma.
- En esta reunión se estudia y analizan los problemas de su área, para plantear varias alternativas de solución.

- Ya teniendo la propuesta serán entregadas a su representante, quien a su vez la entregara a la dirección para su estudio y posteriormente puesta en práctica.
- De ser aceptada la propuesta, el círculo de calidad deberá tener algún reconocimiento por parte de la dirección y este puede ser:
 - A) Una comida de grupo en donde sean reconocidos públicamente.
 - B) Incentivos y presentes personales.
 - C) Entrega de reconocimientos y diplomas en una presentación.
 - D) Apoyos y estímulos motivacionales constantes por parte de la dirección.

7.- Hacer un registro de cada círculo de calidad que contemple los siguientes datos:

- 1.-Nombre del círculo
- 2.-Fecha de inicio del círculo
- 3.-Nombre de los integrantes, grado de escolaridad y antigüedad en la institución.
- 4.-Día y hora de reunión.

5.-Antecedentes y evolución del grupo.

6.-Forma de operación del grupo.

7.-Resultados obtenidos.

En concreto con los círculos de calidad se plantea una forma de desarrollo de los miembros del mismo y de mejorar la eficiencia de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Municipio de Cuautitlán Izcalli.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, quiero transmitir, que a pesar de la infinidad de problemas existentes en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, y que para efectos de este trabajo solo se trato uno, que es el de la falta de calidad del servicio que presta el personal de la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Publica, y en particular las jefaturas de planeación y licencias de construcción es factible fortalecer el mismo, en razón de sus causas de origen del problema.

Por lo que considero que para obtener la calidad del servidor público se requiere de manera fundamental, de la capacitación permanente; (con un programa de calidad) que le permita continuar su desarrollo, la modernización y fortalecimiento tanto de él como del Municipio, ante una ciudadanía cada vez más exigente en cuanto a la calidad con que estos otorgan el servicio.

Desde luego que, además de la capacitación, habría que ver que cada servidor público, tenga la retribución justa a su desempeño laboral.

En cuanto al desarrollo de los círculos de calidad en las jefaturas, se presentan como una opción para encontrar alternativas de solución a los problemas que enfrentan y que además nos permitirá lograr la calidad, mejorar la imagen, incrementar la

productividad y reducir costos, los cuales pueden ser reinvertidos en el municipio. Por que en el servicio público, la sensibilidad humana no puede fallar.

Así también considero que el servidor público no debe olvidar que la calidad es primero, ya que ésta permite retener al ciudadano, que es quien paga su salario y por lo tanto debe tratarlo bien y esforzarse por conservarlo.

Por lo que se quiere terminar este trabajo diciendo que el Municipio de Cuautitlán Izcalli, necesita servidores públicos con calidad, con la firme convicción de servicio, que garantice el trabajo por medio de la satisfacción del ciudadano, ya que éste por décadas ha sido el más desprotegido, el más engañado y el que presenta mayor rezago en atención.

BIBLIOGRAFÍA

Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc

Administración y Calidad

Ed. Limusa, México, 1995.

Baptista Lucio, Pilar

Metodología de la Investigación

Ed. Editores, México, 1999.

Bernillon O Cerutti, A

Implantar y Gestionar la Calidad Total

Ed. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1989.

Colunga Dávila, Carlos

La Calidad en el Servicio

Ed. Panorama, México, 1998.

Frydman, Andrés

La esencia del Marketing de los Servicios

Ed. Macchi, Buenos Aires-Argentina, 1996.

González Martínez, Guillermo

Diccionario de términos del Código Electoral del Estado de México

Ed. El Tiempo, Compañía Periodística e Impresores, México
1996.

H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli

Monografía Practica para Estudiantes de: Cuautitlán Izcalli.

Dirección de Desarrollo Social, 1999.

Hernández y Rodríguez, Sergio

Fundamentos de Administración

Ed. Latinoamericana, México, 1994.

Howrds. Gillon y Procesos Management International, Inc

Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición

Competitiva

Ed. Ventura Ediciones, 1991.

Münch Galindo, Lourdes

Fundamentos de Administración

Ed. Trillas, México, 1995.

Noel Ramírez, David

Empresas Competitivas: una estrategia de cambio para el éxito

Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 1996.

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas

Ed. Limusa, Vol I y II, México, 1987.

Reyes Ponce, Agustín
Administración Moderna
Ed. Limusa, México, 1999.

Rodríguez Valencia, Joaquín
Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas
Ed. Ecafsa, México, 1999.

Senlle, Andrés
Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública
Ed. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.

Terry, George
Principios de Administración
Ed. Continental, México, 1998.

Udonda Duran, Miguel
Gestión de la Calidad.
Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

Leyes, Códigos y Reglamentos.

Bando Municipal
H. Ayuntamiento Constitucional
Cuautitlán Izcalli, 1997-2000.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Prontuario de Legislación Fiscal
Procuraduría Fiscal del Estado de México
Ed. Graficarte, México, 2000.

Ley Orgánica Municipal
Del Estado de México
Ed. Graficarte, México, 2000.

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos
Del Estado de México y Municipios
Ed. Graficarte, México, 2000.

Código Financiero
Del Estado de México y Municipios
Ed. Graficarte, México, 2000.

Enciclopedias y Diccionarios.

Enciclopedia Universal Ilustrada
Europeo americana
Ed. Espasa, Calpe, Madrid Barcelona, 1988.

Diccionario Enciclopédico
Ed. Espasa Calpe, Madrid Barcelona, 1999.

Revistas.

Quórum

“Instituto de Investigaciones Legislativas de la Cámara de Diputados”

No 54, 58, 60, México, 1997-1998.

Conferencias y Seminarios.

“Cultura de Servicio”

Municipio de Cuautitlán Izcalli, 1997.

“Calidad Personal como base de todas las demás calidades”

Calidad de las Organizaciones Privadas y Públicas

Material de Seminario, FES C-4, 2000.

“Filosofía de la Calidad. Programa FORD-ITESM”

División de Graduados e Investigación Centro de Calidad

Material de Seminario, Campus Monterrey, 1997.