



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS OFICINAS QUE
INTEGRAN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS
GENERALES EN LA DELEGACION DE XOCHIMILCO EN EL
DISTRITO FEDERAL DURANTE EL AÑO 2005.

T E S I N A

Que para obtener el Título de Licenciado en Ciencias Políticas y
Administración Pública.
(Opción: Administración Pública)

P R E S E N T A:

ISRAEL GONZALEZ REYES

ASESOR: PROFESOR ABRAHAM MELNIK IDI

México, D. F. 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

APARTADO I

LA CALIDAD TOTAL Y SU RELACION CON LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA.

1.1 Antecedentes sobre la Calidad Total y su enfoque al Sector Público.....	6
1.2 El Gobierno Federal y sus planes para mejorar la Administración Pública en México.....	16
1.3 Estrategias y órganos encargados de aplicar las mejoras administrativas dentro del Gobierno del Distrito Federal.....	19

APARTADO II

LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS GENERALES EN LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO

2.1 La Unidad Departamental de Servicios Generales.....	22
2.2 Los servicios que ofrece cada una de las Oficinas de la Unidad Departamental.....	25
2.3 Recursos con los que cuenta cada Oficina.....	31
2.4 La problemática y/o deficiencias que hay en cada Oficina	36

APARTADO III

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS GENERALES.

3.1 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Fotocopiado.....	44
3.2 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Vigilancia.....	45
3.3 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Telefonía.....	47
3.4 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Oficialía de Partes.....	49
3.5 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Apoyo Logístico.....	50
3.6 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Intendencia.....	52
3.7 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Mantenimiento y Electrónica.....	52
3.8 Descripción de los Procesos y las mejoras en la Oficina de Administración de Riesgos (Atención a Siniestros).....	54
Conclusiones.....	56
Fuentes.....	59

INTRODUCCION

El Estado como órgano rector de la sociedad ha visto reducido el campo de acción de la Administración Pública en las últimas décadas, de ahí la necesidad de esta última de reinventarse, como ha ocurrido en la iniciativa privada y adaptarse al momento actual, haciendo uso de las tecnologías existentes en su ámbito, lo que le permitirá continuar con su función, a pesar de que ello implique una actitud más flexible por parte del Estado, pero no nula, pues conservará su papel protagonista.

La Administración Pública es el medio para que el Estado ingrese en los nuevos sistemas administrativos, abandone su rezago y haga uso de aquellas técnicas novedosas que le permitan cumplir su función de proporcionar el bienestar a la ciudadanía; pero hallar la técnica adecuada no es sencillo y el terreno que ha ganado la iniciativa privada al mejorar los servicios que ofrece al Usuario y/o Cliente, ha concientizado a este último del derecho que tiene a un mejor servicio; por tanto es necesario que la Administración Pública encuentre el modo de adaptar estas nuevas técnicas a su ambiente de trabajo. Lo que permitirá cumplir con su función y además agregará el valor de la calidad a los servicios que ofrece; de esta manera el Usuario asumirá el rol de Cliente dentro de un contexto de servicio público.

A nivel federal, se tiene como propósito implantar en todas las Dependencias y Entidades un modelo de calidad que transforme a la Administración Pública en un sistema con características innovadoras, que replacen los esquemas tradicionales de Gestión Pública; en el Plan Nacional de Desarrollo existe una propuesta a largo plazo “La visión del México que esperamos” en este punto el Ejecutivo Federal, valiéndose de todos los miembros de la Administración Pública como medio principal, se compromete a realizar este proceso de transición en forma democrática, participativa y dentro del marco institucional correspondiente estableciendo la vigencia del Estado de Derecho.

Entre las técnicas que pueden ser útiles para lograr este fin esta la “Calidad Total” que pone en primer término la satisfacción de las necesidades y expectativas del Usuario y/o Cliente logrando que los procesos burocráticos que inhiben el desarrollo, se rediseñen con un enfoque de calidad para atender sus necesidades; como marco de referencia el Gobierno Federal ha diseñado el modelo INTRAGOB que forma parte de la “Política de calidad” encaminada a tres aspectos prioritarios:

- La calidad del servicio.
- La integridad de los servidores públicos.
- La percepción de la sociedad de una mejor Administración Pública respecto a la confiabilidad y eficacia.

Con base en la experiencia dentro del servicio público y tomando en cuenta lo anterior este cambio debe llegar a todos los niveles jerárquicos de la Administración Pública, pues como partes integrantes de un sistema el buen o mal funcionamiento de cualquier unidad, repercute en el conjunto, de ahí que valga la pena revisar todos los procesos, por mínimos que parezcan, para medir su calidad a través de indicadores que den resultados y permitan realizar las mejoras apropiadas.

Esta investigación se lleva a cabo en la Demarcación Territorial de Xochimilco (Delegación de Xochimilco) dentro de la Unidad Departamental de Servicios Generales y las ocho Oficinas que la componen, el fin es conocer las deficiencias que presenta esta área en particular en los servicios que ofrece a las demás áreas de la Delegación y como podría repercutir esto en el servicio que debe proporcionar al Usuario y/o Cliente Externo.

Lo anterior permitirá proponer mejoras en los servicios que garanticen la satisfacción del Usuario y/o Cliente, enmarcando esta idea dentro del concepto de Calidad Total; la mejora en los servicios internos es primordial pues, el adecuado funcionamiento al interior del organismo le permite cumplir con las demandas ciudadanas y en consecuencia alcanzar metas como aumentar la calidad en los

servicios que presta al Usuario Externo, reducir costos y hacer uso de esos recursos en otras necesidades, dar un nuevo valor al trabajo que se realiza, cambiar la mentalidad de los trabajadores, etc.

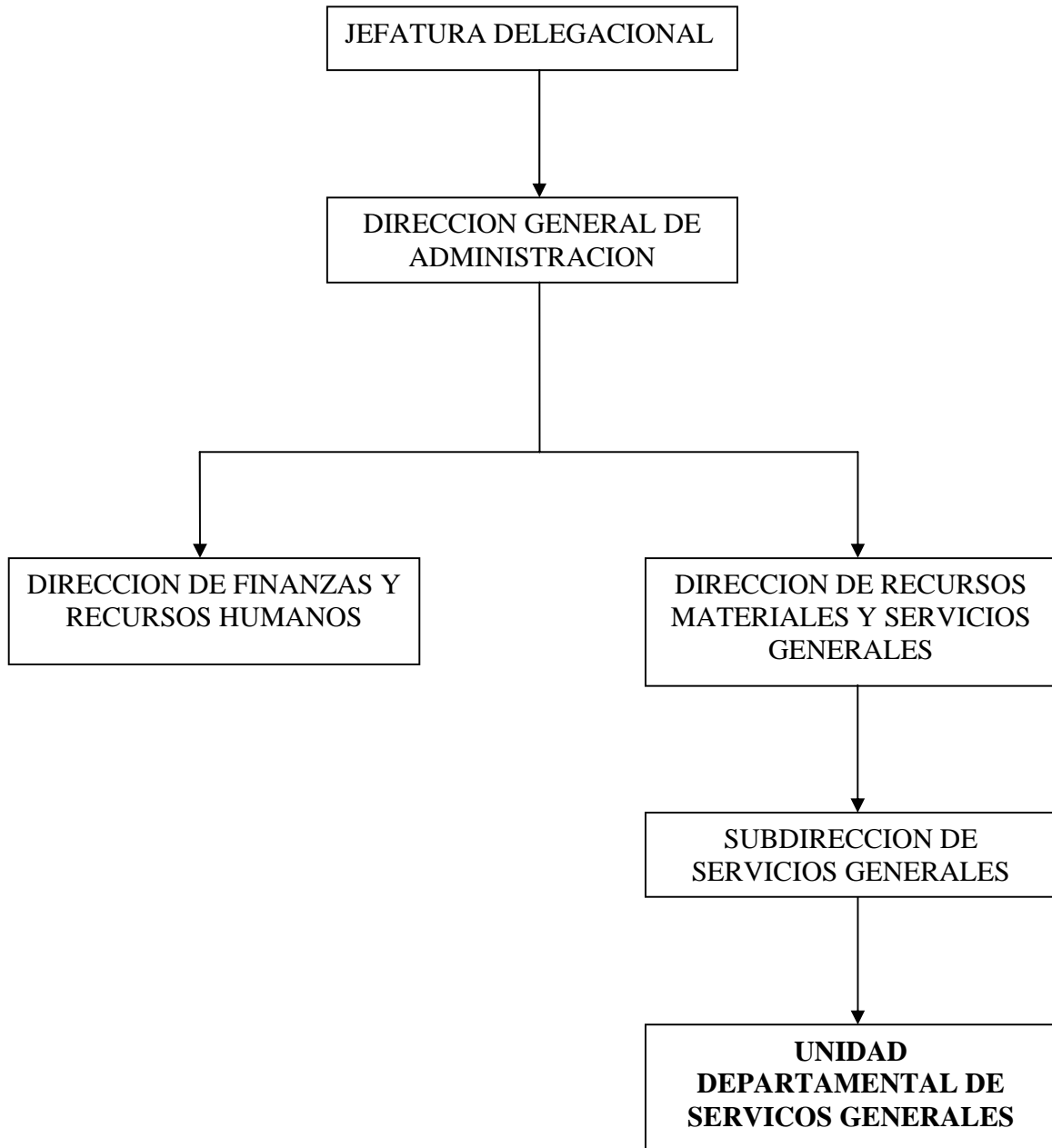
La investigación toma como referencia inicial, el primero de octubre de 2001, pues fué entonces cuando la Oficialía Mayor, a través de la Coordinación General de Modernización Administrativa, encargada del despacho de los asuntos que competen a proponer políticas y medidas administrativas para mejorar y modernizar a los órganos descentralizados, entre ellos las Delegaciones Políticas, (Art. 101-A Reglamento del GDF), modificó por última vez la estructura administrativa de éstas, como se describe en el siguiente párrafo y esquema anexo, siendo que el estudio se centra en las actividades desarrolladas a partir de enero de 2005, fecha en que inició la presente investigación.

La Dirección General de Administración tiene a su cargo la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales a la que pertenece la Subdirección de Servicios Generales y de la que depende la Unidad Departamental de Servicios Generales que servirá de caso práctico.

La Unidad Departamental de Servicios Generales, para el desempeño de sus múltiples tareas se compone de las siguientes Oficinas: Fotocopiado, Vigilancia, Telefonía, Oficialía de Partes, Apoyo Logístico, Mantenimiento y Electrónica, Intendencia y Administración de Riesgos (Atención a Siniestros), que en su mayoría atienden a Usuarios y/o Clientes Internos, es decir a otras áreas de la Delegación.

El objetivo que tiene esta investigación es conocer las tareas que lleva a cabo cada Oficina para detectar las deficiencias que existen en los procesos que realizan, lo que permitirá proponer las mejoras pertinentes en cada caso; es importante mencionar que a pesar de existir un Manual Administrativo para la Delegación, donde se describen en lo global las funciones de la Unidad

Ubicación de la Unidad Departamental de Servicios Generales dentro de la estructura orgánica de la Delegación Xochimilco.



Departamental de Servicios Generales, no existe un documento actualizado que describa el funcionamiento específico de cada una de las Oficinas que la integran, por lo que la improvisación suele ser una respuesta frecuente a la demanda de servicios, además de que el servicio en sí mismo es visto por el personal como una simple función delegada y no como un producto y/o servicio que debe cumplir con ciertas normas de calidad, lo cual además de ir en demérito del propio trabajo, hace que la percepción de los Usuarios y/o Clientes Internos, genere una mala imagen de la Unidad Departamental dentro de la propia Delegación y por consiguiente también afecte la imagen del organismo al exterior.

La necesidad de un cambio es inminente y debe enfocarse a vencer el tener que improvisar para cumplir con las tareas encomendadas, además de tomar conciencia de las demandas existentes y establecer mecanismos de prevención, que den una pronta respuesta a las necesidades de los Usuarios y/o Clientes; al involucrarse en el proceso se podrá definir una línea de acción a seguir que permita, sobre la marcha, proponer mejoras y proporcione la base para un Programa Administrativo creado especialmente para cada una de las Oficinas integrantes de la Unidad Departamental de Servicios Generales.

Finalmente debe señalarse que las recomendaciones sugeridas para mejorar los servicios que ofrece la Unidad Departamental, son una propuesta cuya efectividad solo puede comprobarse en la medida que estas se trasladen a la realidad laboral, de esta manera se llegará a una conclusión definitiva que indique si los cambios que se recomiendan son los apropiados.

APARTADO I

LA CALIDAD TOTAL Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA.

1.1. Antecedentes sobre la Calidad Total y su enfoque al Sector Público.

Los antecedentes de la técnica de Calidad Total se ubican en 1924, cuando Walter Shewart utilizó estadísticas gráficas para mejorar y controlar la calidad de los productos en los laboratorios de la Bell Telephone Company, pero su mayor impulso ocurrió durante la segunda guerra mundial cuando en los E.U.A. se utilizó el mismo método en las empresas de ese país para producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

Al término de la guerra algunas empresas continuaron utilizando las técnicas administrativas aplicadas anteriormente, pero elaborando productos demandados por la sociedad, esto fue el punto de partida para generar nuevos conceptos y teorías administrativas en torno a la calidad.

Es a partir de este momento que comienza a forjarse el concepto de Calidad Total, cuyo enfoque no solo se limita a procesos de manufactura en la industria, sino que además, busca la mejora de los procesos que intervienen en la elaboración de un producto y/o servicio fomentando el desarrollo de la organización y sus integrantes para posteriormente dar mayor importancia a la expectativa que el Usuario y/o Cliente tiene sobre el organismo para satisfacer sus demandas.

Con la nueva técnica, las empresas en los años siguientes establecieron estructuras operativas para que la calidad del producto y/o servicio fuera lo suficientemente eficaz para que les permitiera obtener resultados favorables y tangibles a un costo menor; bajo este nuevo esquema de trabajo se hizo necesario

revisar de manera regular y permanente en vez de ocasionalmente las decisiones tomadas; analizar continuamente los procesos; establecer herramientas de control como estadísticas y medición; hoy en día son parte del control de calidad y hacen de la calidad un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la organización participan activamente en el desarrollo de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del Usuario y/o Cliente logrando con ello una mayor productividad.

Entre los precursores de esta técnica se encuentra Edward Deming a quien se le conoce como padre de la Calidad Total cuya principal premisa dice: “las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien”¹.

Deming puso en marcha su teoría en 1950 en las empresas japonesas de la posguerra, enseñando a los administradores como producir calidad. Su éxito en Japón fué tal que hizo que la dañada economía y la industria que habían sido severamente perjudicadas, dieran un giro total convirtiendo al país en un líder del mercado mundial, lo cual es una prueba de que el Estado a través de su Administración Pública y con la técnica administrativa adecuada puede lograr mejores resultados.

Edward Deming “desarrolla su teoría con base en 14 pasos y 7 obstáculos:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en el precio y no con base a la calidad.
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

¹ Pérez, Guillermo. **Calidad total**, artículo publicado en www.gestiopolis.com

7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo.
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los siete obstáculos

1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
4. Movilidad de la administración principal.
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos de garantía excesiva” ².

Con base en esta serie de pasos y los principios de Deming que establecen el uso de estadísticas, una organización puede ser capaz de graficar como un sistema funciona, para luego desarrollar el modo de mejorarlo, así es como grandes corporaciones han logrado mejorar sus sistemas administrativos.

“Otro de los iniciadores de esta técnica es Kaoru Ishikawa cuya mayor contribución fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para el control de calidad en las empresas a nivel general y para ello se valió de herramientas tales como los Diagramas de Pareto, Graficas de Estratificación, Hojas de Verificación, Histogramas, Diagramas de Dispersión, etc. y el Diagrama de Causa-Efecto que el

² Ibíd.

mismo desarrolló y al que también se le conoce como Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa. Según Ishikawa por este medio es posible encontrar, ordenar y documentarlas causas de la variación de la calidad en la producción, además hace énfasis en que la calidad no solo debe darse a nivel de producto sino también en el proceso administrativo que lo genera. En este contexto Ishikawa percibe a la calidad como una revolución en la gerencia, cuyos efectos dentro de la organización permiten la baja de costos, además de establecer y mejorar la técnica elegida.

Otra de sus aportaciones son los círculos de calidad que permiten identificar a los Usuarios y/o Clientes internos y externos, con lo cual se entiende que la producción o servicio de una empresa no es solo hacia el exterior, pues internamente debe satisfacer ciertas necesidades que le permitan cumplir su propósito principal; Ishikawa identifica por medio de un ciclo, las etapas y participantes del proceso de producción, encontrando cuales son los obstáculos de la calidad y proponiendo la adecuada solución; de esta forma puede conseguirse la lealtad del cliente, algo similar puede aplicarse al sector público, pues al hacer un análisis interno, el gobierno puede corregir sus deficiencias y prestar un mejor servicio”³.

Otro exponente de la Calidad Total es Philip Crosby, creador del concepto de “Cero Defectos”, que busca que el Usuario y/o Cliente encuentre la satisfacción desde la primera vez. Para Crosby la calidad es gratuita pues al proporcionar un servicio adecuado, este se perfecciona cada vez más y se acerca a la meta de “Cero Defectos”, sin que esto necesariamente genere un gasto excesivo. “Crosby apoya su teoría administrativa en 4 principios:

1. Define la Calidad como un cumplimiento de requisitos.
2. La calidad además de ser una técnica administrativa puede fungir como un sistema de prevención.

³ Ishikawa Kaoru, **¿Qué es el control de calidad?, la modalidad japonesa**, Editorial norma, La Habana 1988, pág. 40 - 66

3. El estándar en la producción debe ser de “Cero Defectos”.
4. La cuantificación de errores y defectos es el único costo de la calidad”⁴.

Además estableció la Administración Preventiva resaltando a la prevención como parte integrante del proceso antes que la inspección y corrección y de esta manera el administrador se encuentra un paso al frente ante cualquier imprevisto que ocurra.

“Crosby también menciona 3 mitos u obstáculos que impiden que un proceso cumpla con ciertas normas de calidad:

1. La calidad debe ser concebida como algo real y tangible no abstracto.
2. La calidad no es costosa, pues al no cumplir con las normas establecidas en lugar de reducir costos estos pueden aumentar, lo costoso son los errores y defectos que no se corrigen.
3. Los defectos y errores no son inevitables, es decir no debe existir una tolerancia hacia ellos evitando caer en la apatía y mediocridad”⁵.

Aplicando la filosofía de Crosby es posible vencer estos obstáculos y hacer que una organización funcione de manera óptima bajo una mejora continua; la continuidad de la técnica administrativa será lo que arroje un resultado favorable en la organización.

Joseph M. Juran es otro más de los impulsores de esta teoría, siendo su principal aportación el enfoque humano que permitió ampliar el concepto de calidad no solo a los procesos sino también a las personas.

En su propuesta dice que debe existir un acercamiento con el personal en todas las áreas y todos los niveles de la empresa, de esta manera existirá un mayor dominio del proceso y podrá replanificarse para conseguir el nivel de calidad

⁴ Crosby Philip B., **Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas**, Compañía Editorial mexicana S.A. de C.V., México 1992, pág. 71 – 98

⁵ Crosby Philip B., Op. Cit. pág. 112 - 126

adecuado evitando el surgimiento de nuevos problemas basándose en la experiencia previa. “Juran se apoya en tres procesos básicos de gestión:

1. Planeación de la calidad, que es la base sobre la cual se trabaja para cumplir con las metas de calidad programadas generando un proceso que funcione bajo condiciones de operación.
2. Control e la calidad, es aquel que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.
3. Mejora de la calidad, es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos planteados originalmente para las operaciones” ⁶.

Los tres procesos se relacionan entre sí y su objetivo final es una mejora en los productos y/o servicios que se ofrecen. Juran resalta sobre todo las herramientas que puede haber para resolver los problemas u obstáculos que pueden presentarse y así solucionarlos.

Un exponente más de este concepto es Karl Albrecht, cuya propuesta se distingue por su actualidad y ofrece una visión moderna, que permite aplicar el concepto de calidad no sólo a productos y procesos, también lo aplica a los servicios. Albrecht propone la Gerencia del Servicio que “es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el Usuario y/o Cliente, la fuerza motriz número uno para la operación del negocio” ⁷ con esto Albrecht resalta la importancia de transformar el servicio y abandonar la administración convencional para dar valor al cliente y/o usuario y satisfacer sus necesidades, esto puede resumirse con la frase: “todo el poder para el cliente” ⁸.

⁶ Juran Joseph M., **La planificación para la calidad**, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid 1990, pág. 151 - 157

⁷ Albrecht, Karl. **Reseña del libro La revolución del servicio**, publicada en www.managementynegocios.com

⁸ *Ibíd.*

Albrecht dice que a diferencia de la compra de productos físicos, dónde es posible controlar la calidad total o parcial, en los servicios se compra una expectativa que se fabrica en el momento en que se entrega (ni antes ni después) y de la cual el cliente se forma una impresión. Albrecht llama a esto “momento de la verdad”; bajo el enfoque de la calidad se debe analizar cada proceso y buscar la manera de mejorarlo agregándole un valor que satisfaga al Usuario y/o Cliente.

Para hacer frente a este “momento de la verdad”, Albrecht desarrolla el modelo del “Triángulo del Servicio” o “Pirámide Invertida” que se integra de la siguiente manera:



1. Estrategia de servicio, es la definición de una idea unificadora que guía a la organización hacia las prioridades reales del cliente. Consiste en la esencia del estilo de brindar el servicio y se transforma en un evangelio para quienes trabajan en ella.
2. Personal de primera línea, son quienes bajo la guía de los directivos de la empresa se mantienen focalizados en las necesidades del cliente. Esto conduce a la situación actual del cliente, atención y voluntad de ayudar, que

instala en el consumidor la posibilidad de confiar en el servicio y sentir que eligió bien.

3. Sistemas, “todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”, transmite el mensaje de la empresa. Los distintos sistemas de la empresa están diseñados para satisfacer al cliente. Tanto los comerciales como los de las áreas de servicio interno.
4. El cliente, que es el origen de los factores anteriores que en su conjunto harán realidad la experiencia del cliente en la organización”⁹.

Con este modelo se invierte la posición clásica donde la alta gerencia se ubica en la cima de la pirámide y los empleados de menor rango en la base; el motivo de esta modificación es mostrar un esquema donde el cliente aparezca al igual que aquellos que tienen contacto con él, apoyándose en el resto de la organización, esto permite eliminar la rigidez en la estructura y fomentar una cultura orientada a la satisfacción del Usuario y/o Cliente y adaptable a sus necesidades.

Tomando en cuenta lo anterior, “se puede decir que la Calidad Total es el concepto más evolucionado del término calidad, en un primer momento se habla de control de calidad que es la técnica apoyada en la inspección aplicada a la producción, posteriormente surge el aseguramiento de la calidad, cuyo propósito es lograr un nivel continuo de la calidad del producto o servicio, hasta llegar a lo que hoy conocemos como Calidad Total, que es un sistema de gestión relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores”¹⁰.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos los miembros de esta, enfocándose tanto al Usuario y/o Cliente Interno como Externo, de esta manera se busca garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad del organismo.

⁹ Siebold, Martín. **Administración del Servicio**, artículo publicado en la revista virtual www.mercadeo.com

¹⁰ Pérez, Guillermo. Op. Cit.

Definir la Calidad dentro de la Administración Pública resulta difícil pero puede sintetizarse de la siguiente manera: “Calidad es prestar servicios que unen los compromisos adquiridos por políticos con las necesidades de servicios de la comunidad en forma económica efectiva y eficiente” ¹¹, pero hacer realidad esta afirmación, requiere de un análisis de aquellas técnicas administrativas que han sido de ayuda para mejorar organizaciones privadas y cuya experiencia se planea adaptar al sector público, haciendo necesaria la reestructura de técnicas administrativas y procesos para satisfacer las necesidades del usuario y/o cliente.

“En la gestión de servicios prestados por la Administración Pública se pueden aplicar ideas, principios y técnicas que constituyen el enfoque de la mejora continua de la calidad de los procesos y servicios, conocido también con el nombre de Calidad Total” ¹².

La contribución de esta herramienta radica en desarrollar una relación más estrecha entre el organismo y la satisfacción de los ciudadanos, es decir, los clientes de la Administración Pública y con esto la gestión realizada pasará de ser un aparato administrativo obsoleto, a formar parte de los sistemas modernos encaminados a crear un nuevo modelo de gestión a través de múltiples acciones.

La importancia de este cambio no sólo radica en establecer un nuevo modelo administrativo, ya que además de aumentar la calidad de los servicios, se pretende que el ciudadano vea en el organismo un apoyo real para resolver los problemas que tenga, permitiéndole “valorar la gestión que el organismo le ofrece y tener una nueva imagen de él, haciendo posible que el organismo se legitime socialmente” ¹³.

La nueva visión de la Calidad Total dentro de la Administración Pública involucra a todos los miembros del organismo donde se aplica, por lo que cada una de las tareas y los procesos que se realizan, afectan directa o indirectamente el

¹¹ Molina Estefanía. **Calidad Total en la Administración Pública**, artículo publicado en www.ipap.sg.gba.gov.ar

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

desempeño global y por consiguiente el producto o servicio entregado al cliente y/o usuario, por ello el cambio va más allá de modificaciones superficiales, ya que se requiere crear una nueva cultura y una nueva visión de lo que es el servicio público.

Uno de los aspectos que destaca la Gestión de Calidad Total, y que es importante dentro de esta investigación, es el que se refiere a la calidad del servicio final al ciudadano, lo cual es resultado de una serie de procesos* desarrollados dentro del organismo, donde se producen relaciones Cliente-Proveedor (Interno); se entiende que el destinatario final es el Contribuyente, pero con la nueva técnica, también existe el Usuario y/o Cliente Interno; anteriormente se consideraba que la calidad del servicio era percibida solamente por el Usuario y/o Cliente Externo o Contribuyente, sin embargo bajo esta perspectiva vemos que el servicio que se da al Usuario y/o Cliente Interno puede afectar a toda la organización incluso antes de atender las necesidades del Usuario y/o Cliente Externo.

El buen funcionamiento del organismo dependerá de las relaciones internas de la organización, lo cual hace necesario que los proveedores internos desarrollen adecuadamente los procedimientos correspondientes y presten un servicio satisfactorio a los usuarios internos quienes a su vez podrán satisfacer las demandas del ciudadano.

Los procesos tienen una gran importancia dentro de la Calidad Total, pues ellos son el medio por el cual se genera el servicio y de ahí la necesidad de planificar, implementar, controlar y actuar para lograr una mejor gestión, que permita alcanzar los objetivos del organismo y genere información útil al conocer si las expectativas del Usuario y/o Cliente han sido cumplidas o no, permitiendo que haya una mejora continua.

* Proceso: Serie de actividades relacionadas que transforman datos de entrada en datos de salida.

1.2. El Gobierno Federal y sus planes para mejorar la Administración Pública en México.

Como marco de referencia para realizar una mejora dentro de la Administración Pública del Estado Mexicano está el Plan Nacional de Desarrollo, que además de ser una directriz en todos los ámbitos del sector público, busca generar una respuesta a las necesidades que demanda la sociedad.

La exigencia de cambios profundos en el sector público, entre ellos sus sistemas administrativos, requieren de una acción inmediata que permita modernizar a su Administración Pública haciéndola extensiva a todos sus niveles “el gobierno que se requiere construir es uno de Calidad Total que ponga en el centro del quehacer gubernamental la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad”.¹⁴

La tarea es de gran magnitud y requiere nuevas formas de hacer las cosas por medio de la Calidad Total, “no sólo se pretende instrumentar nuevas acciones, paralelamente se procurará mejorar y optimizar aquello que se ha estado haciendo bien y dar un valor extra a los servicios que el Estado ofrece al ciudadano”¹⁵, por ello se ha creado la “Comisión para el Crecimiento con Calidad cuyo propósito es conducir responsablemente la economía, ampliar y extender la competitividad y promover un crecimiento dinámico”¹⁶. Pero alcanzar estos objetivos no es tarea simple pues sus acciones deben respaldarse en un gobierno de calidad que de mejores servicios a un menor costo; el éxito de este proyecto depende de establecer objetivos claros y estrategias bien definidas.

A pesar de que este plan busca establecer alianzas con grupos sociales, económicos y políticos, así como con los Gobiernos Estatales, para hacer de él una tarea compartida, la mayor parte del peso de este proyecto descansa en la Administración Pública, una Administración Pública funcional que tenga

¹⁴ Presidencia de la República. **Plan Nacional de Desarrollo**, www.pnd.presidencia.gob.mx

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

claramente definidos los compromisos que el gobierno ha hecho ante el ciudadano y tenga los medios y la capacidad para llevarlos a cabo.

Bajo este modelo, la planeación es un instrumento de gran ayuda para la Administración Pública, para dar prioridad a la atención de las necesidades existentes; mediante un sistema de Planeación Participativa también será posible mantener un vínculo de colaboración con Comités de Planeación Estatales y Municipales, que se encargarán del análisis, seguimiento y evaluación de los programas regionales, fungiendo como un sistema de evaluación y a través de la Planeación Estratégica se podrán establecer logros a corto, mediano y largo plazo. En este último caso se divisa un horizonte de planeación a 25 años considerando ciertas circunstancias en sectores estratégicos del país, y que será analizada por la propia sociedad para hacer los ajustes pertinentes sobre la marcha.

Pero como ya se ha dicho, el pilar principal de este proceso es la Administración Pública, pues será ella la encargada de materializar los objetivos que este plan presenta, por tanto se requiere de un sistema que cuente con las herramientas adecuadas para desarrollar funciones y procesos, un gobierno informado e internamente comunicado que detecte las oportunidades y necesidades para actuar de manera eficaz en congruencia con la metas propuestas.

La búsqueda de un nuevo aparato administrativo requiere un programa que sirva de guía para mejorar los servicios que se ofrecen, con base en esto se ha organizado una Agenda del Buen Gobierno dentro del mismo plan, para generar rápidamente los cambios que den respuesta a las necesidades del ciudadano.

En apego a los lineamientos de la Agenda del Buen Gobierno se desarrolló el modelo de calidad INTRAGOB, “centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción

de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía, contribuyendo así, con las seis estrategias que plantea esta Agenda:

1. Gobierno que cueste menos, reduciendo el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.
2. Gobierno de calidad, satisfaciendo o superando las expectativas de los clientes y ciudadanos en los servicios que les brinda.
3. Gobierno profesional, atrayendo, motivando, desarrollando y reteniendo a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público.
4. Gobierno digital, permitiendo que los clientes y ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que ofrece desde la comodidad de su casa u oficina.
5. Gobierno desregulado, garantizando que los clientes, ciudadanos, y los servidores públicos puedan efectuar trámites con facilidad, seguridad y rapidez.
6. Gobierno honesto y transparente, recuperando la confianza de la sociedad”¹⁷.

En suma lo que se requiere es un Gobierno basado en la innovación y en optimizar aquellos logros alcanzados, además de generar una nueva Cultura Administrativa con una visión a largo plazo, que estimule la flexibilidad y evite la rigidez dentro de la Administración Pública, es decir un Gobierno de Calidad Total.

¹⁷ Presidencia de la Republica. **Modelo de calidad INTRAGOB**, www.economia-premios.gob.mx/calidad/intragob/

1.3. Estrategias y órganos encargados de aplicar las mejoras administrativas dentro del Gobierno del Distrito Federal.

Siguiendo la línea de acción del Gobierno Federal, el Gobierno del Distrito Federal tiene como propósito agilizar y simplificar los trámites y servicios que ofrece en sus Dependencias y Organos Desconcentrados, con ello se pretende brindar al ciudadano de manera dinámica una atención oportuna y directa en los puntos de atención destinados para tal efecto.

Este cambio que se pretende dar al ciudadano, tiene por supuesto como base, el buen funcionamiento al interior de cada área que preste un servicio, por lo cual se ha diseñado un “Programa Anual de Modernización Administrativa” que deberá entenderse como “el mejoramiento, aprovechamiento o implementación de elementos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc., con el único fin de brindar un servicio eficiente y de calidad”¹⁸.

El Programa correspondiente a 2005 tiene como objeto llevar acabo una reestructura al interior de cada organismo, apoyándose en una nueva cultura laboral y administrativa que modernice su Administración Pública, haciendo uso de la tecnología adecuada para agilizar los procesos, tanto internos como externos, desregulándolos y simplificándolos hasta establecer sistemas que ofrezcan Servicios de Calidad y mejoren el desempeño del Servicio Público.

Bajo este contexto y para fines de esta investigación, este programa será un instrumento que permita planear, ejecutar y evaluar correctamente las acciones de modernización que se implementarán, sirviendo como soporte y base para el análisis de los procesos que se revisarán en la Unidad Departamental de Servicios Generales que fungirá como objeto de estudio y caso práctico.

El programa para su mejor funcionamiento, cuenta con una serie de vertientes que deben considerarse para la elaboración de cualquier propuesta administrativa:

¹⁸ Gobierno del Distrito Federal. **Programa Anual de Modernización Administrativa**, www.om.df.gob.mx/programas/lineamientos.pdf.

- a) Simplificación, Desregulación y Mejoramiento de Procesos.
- b) Aprovechamiento y Desarrollo Tecnológico.
- c) Mejoramiento de la Atención Ciudadana.
- d) Medición y Autoevaluación de la Gestión Pública.
- e) Fortalecimiento de los Canales de Participación Ciudadana.
- f) Sistemas de Calidad.
- g) Sistemas de Información.

De estas vertientes la que tiene mayor relación con el tema de investigación es el que se refiere a la Simplificación, Desregulación y Mejoramiento de Procesos, que consiste en “la revisión de los procesos administrativos seguidos al interior de la organización, para llevar a cabo la gestión interna de tal forma, que se logre simplificar procedimientos, y en su caso, eliminar trámites y/o requisitos que no sean estrictamente indispensables”¹⁹.

Otra vertiente importante es la que se refiere a la Medición y Autoevaluación de la Gestión Pública*, con lo que se espera establecer “una cultura de autoevaluación instrumentando sistemas de medición que permitan evaluar a través de indicadores, los trámites, servicios, procesos y procedimientos, así como la opinión pública”²⁰.

Una tercera vertiente a considerar en esta investigación es la llamada Sistemas de Calidad, “debiéndose tomar en cuenta que la Calidad está directamente relacionada con el uso y valor que satisface el requerimiento de la ciudadanía, apegado lo más posible a las normas existentes para tal efecto”²¹. Por tanto debe considerarse a la calidad como un estándar dentro de los procesos que sean objeto de mejora y por ende de los servicios ofrecidos, siendo una norma obligatoria.

¹⁹ *Ibíd.*

* Gestión Pública: Actividad que tiene como propósito alcanzar un fin colectivo, usando los medios adecuados y apoyándose en mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos con que se cuenta.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

Finalmente el programa determina que “para la elaboración de cada proyecto deben considerarse los siguientes criterios metodológicos:

- Definición: Se identifican los alcances del proyecto, los participantes, se hace un diagnóstico para conocer la situación actual y se compara con un resultado estimado, lo cual servirá para establecer los objetivos.
- Planeación: Consiste en definir cuantitativamente los objetivos y alcances del proyecto que se pretende instrumentar.
- Ejecución: Se instrumentan todas las actividades planeadas, apoyándose en elementos de control y gestión, estableciendo una estructura organizacional y estableciendo un “Enlace” * con la Coordinación General de Modernización Administrativa o en el caso de las Delegaciones con el Jefe Delegacional.
- Seguimiento y Evaluación: Consiste en establecer mecanismos que permitan medir los resultados y asegurar las mejoras que persigue el proyecto” ²².

Así pues, dentro de este marco, los Gobiernos Federal y del Distrito Federal tienen en común la tarea de llevar a cabo una renovación en sus sistemas administrativos, que además de cumplir con la normatividad vigente para tal efecto y satisfacer las demandas del Usuario y/o Cliente, incorpore a la Administración Pública Mexicana a la corriente que han seguido otros Estados y que tiene como rasgo característico la calidad en el servicio.

* Servidor Público involucrado y conocedor del proyecto por medio del cual se establece un vínculo entre el organismo y la C.G.M.A.

²² *Ibíd.*

APARTADO II

LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS GENERALES EN LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO.

2.1. La Unidad Departamental de Servicios Generales.

La Unidad Departamental de Servicios Generales es la encargada de brindar apoyo a las distintas áreas que forman parte de la Delegación Xochimilco, en los servicios de: Fotocopiado, Vigilancia, Telefonía, Oficialía de Partes, Apoyo Logístico, Intendencia, Mantenimiento y Electrónica y Administración de Riesgos (Atención a Siniestros), esto con la intención de facilitar y optimizar el efectivo funcionamiento de los servicios que cada área de la Delegación ofrece al ciudadano.

Lo anterior tiene como propósito, liberar en lo posible, a las áreas que soliciten algún apoyo, de las tareas que no estén relacionadas directamente con su función específica, para que éstas cumplan con la misión que les ha sido asignada de manera oportuna y eficiente, por lo cual la Unidad Departamental de Servicios Generales constituye un soporte en el desempeño de sus actividades.

Concretamente, “corresponde a esta Unidad Departamental las siguientes funciones:

- Elaborar los estudios y proyectos para mejorar los servicios que ofrece.
- Proporcionar los servicios que le sean solicitados en forma eficaz y oportuna.
- Proporcionar el mantenimiento y reparación de los equipos electrónicos de comunicación, mobiliario y equipo de oficina.
- Proporcionar los servicios de agua, alimentación, transporte u otros insumos requeridos por las áreas de la Delegación, en caso de siniestros, desalojos, reubicaciones, eventos especiales, etc.

- Realizar los trabajos de mantenimiento y reparaciones de emergencia en los servicios hidrosanitarios, eléctricos, cerrajería, y carpintería.
- Establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo en la maquinaria de la Delegación.
- Solicitar los insumos de proveedores externos que requiera para cumplir con sus funciones, con la debida anticipación y oportunidad a través del área de Finanzas y Adquisiciones.
- Ofrecer con oportunidad los requerimientos de fotocopiado, engargolado y mensajería que le sean solicitados por las distintas áreas de la Delegación.
- Supervisar y coordinar las actividades del personal de vigilancia.
- Controlar la operación y mantenimiento de los estacionamientos de vehículos oficiales.
- Ejecutar las fumigaciones en los inmuebles que pertenezcan a la Delegación.
- Revisar y mantener el adecuado funcionamiento del conmutador diariamente”²³.

Sin embargo el desarrollo y cumplimiento de estos servicios no siempre se lleva a cabo en condiciones óptimas, de tal modo que pueda afirmarse que esta Unidad Departamental sea efectivamente un instrumento de apoyo que auxilia a otras áreas de la Delegación en sus tareas específicas.

Entre las principales causas de esta irregularidad están:

- La falta de coordinación y comunicación entre la Jefatura de la Unidad Departamental y cada una de las Oficinas que la componen.
- La falta de comunicación entre las áreas solicitantes y las oficinas de la Unidad departamental que prestan los servicios.

²³ Delegación del GDF en Xochimilco. **Manual Administrativo**, México 2003, p. 135

- La falta de un plan de trabajo, que prevenga aquellas circunstancias que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades (es decir al suministrar el servicio solicitado).
- La falta de un Manual de Procedimientos actualizado diseñado especialmente para cada Oficina y que ofrezca una alternativa de solución para resolver situaciones inusuales e imprevistos.
- La mala administración y mal uso de los recursos con los que se cuenta.
- La falta de control y supervisión de los procesos por los que atraviesan los servicios que se ofrecen, para detectar y corregir en el momento oportuno las fallas.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que la falta de comunicación y prevención son los dos principales obstáculos que impiden el buen funcionamiento de la Unidad Departamental, por lo cual debe hacerse énfasis en fomentar y ampliar los canales de información en las relaciones de trabajo, tanto al interior de la Unidad Departamental, como con las demás áreas y analizar los procesos de cada oficina, esforzándose por identificar dentro de las rutinas de trabajo, aquellas situaciones que al presentarse pudieran desequilibrar o entorpecer el apropiado desarrollo de los procesos, permitiendo así estar un paso adelante de la situación y hacer frente a cualquier contingencia que se presentara.

Pero más allá de los inconvenientes mencionados, existe otro factor de fondo que es de suma importancia y sobre el que recae el éxito de esta propuesta; es el referente a la Cultura Laboral, pues sólo al contar con un personal adecuadamente capacitado y sensibilizado, que tenga una visión amplia de la función que le ha sido encomendada, al igual que de su entorno laboral, podrá cimentarse un sistema de trabajo que ofrezca verdaderos Servicios de Calidad.

2.2. Los servicios que ofrece cada una de las ocho Oficinas de la Unidad Departamental.

Al no contar con un manual administrativo actualizado que describa los servicios que ofrece cada una de las ocho oficinas, como ya se mencionó, se hace necesario levantar la información respectiva a través de entrevistas con personal adscrito a las mismas y por propia observación y experiencia.

De lo anterior se describen los servicios respectivos:

1.- Oficina de Fotocopiado, recibe las solicitudes de fotocopiado y engargolado de todas las áreas que son parte de la Delegación, existen cuatro tipos de solicitud:

- Menor a 100 hojas, se solicita mediante un vale que la secretaria en turno en la Unidad Departamental sella con un facsímile en el momento que se requiera; la entrega del trabajo es inmediata.
- Mayor a 100 hojas, además del vale debe acompañarse por un oficio dirigido al de Jefe de la Unidad Departamental solicitando el servicio y esperar su autorización, tiene un tiempo de entrega de 3 a 5 días.
- Esténcil, debe ser una solicitud mayor a 100 hojas y acompañarse del vale y el oficio, tarda de 5 a 10 días en entregarse (actualmente su uso es poco frecuente).
- Engargolado, se solicita por medio de un vale que autoriza de manera inmediata la secretaria en turno y su entrega es al momento si son menos de 5 unidades o al día siguiente si son más.

2.- Oficina de Vigilancia, se encarga de la seguridad y vigilancia del edificio delegacional, inmuebles administrados por la propia Delegación e inmuebles pertenecientes al Gobierno del Distrito Federal y control de accesos a estacionamientos; el servicio consiste en que cada uno de los inmuebles cuente, por lo menos, con un vigilante durante las 24 horas los 365 días del año, exceptuando los inmuebles que la Delegación no administra pero pertenecen al

Gobierno Central y solo requieren vigilancia nocturna.

3- Oficina de Telefonía, suministra el servicio telefónico en el edificio que ocupa la Delegación y en los inmuebles que esta administra, por medio de las siguientes gestiones:

- Contratación de nuevas líneas telefónicas, telefonía celular, radiolocalizadores y conexión a internet.
- Revisa y valida las facturas de los servicios antes mencionados para que, a través de la Subdirección de Recursos Financieros se realice el pago respectivo.
- Verifica y mantiene el correcto funcionamiento del conmutador y la red de extensiones con ayuda del personal de la oficina de Mantenimiento y Electrónica o contratando los servicios de la compañía fabricante del conmutador.

4.- Oficina de Oficialía de Partes, se encarga del traslado de correspondencia y de la administración del archivo muerto por medio de las siguientes actividades:

- Recepción y entrega de correspondencia oficial, postal, mensajería privada, etc. dirigida a cualquier área de la Delegación, poniendo especial atención en aquella destinada a la oficina del C. Delegado ya que la mayor parte de documentos que van dirigidos a él se reciben en esta oficina. El procedimiento consiste en recibir la correspondencia, sellar el acuse de recibo y hacer su registro en el control de recepción que la oficina lleva, asentando los siguientes datos: fecha de recepción, procedencia, área a la que va dirigida y asunto a tratar; posteriormente la correspondencia es entregada en el área indicada.
- Envío de correspondencia de aquellas áreas que lo soliciten a otras áreas de la misma Delegación pero fuera del edificio ó a organismos externos; el procedimiento a seguir en este caso es que el área solicitante lleve el documento que desea enviar a la Oficina de Oficialía de Partes e indique a dónde y quien va dirigido el documento, junto con dos acuses de recibo que

serán sellados en la oficina donde se entregue la correspondencia y de los cuales uno se quedará en la oficina para comprobar que se prestó el servicio y el otro será entregado al área que lo solicitó para su archivo propio.

- Recepción, concentración y control del archivo muerto de todas las áreas de la Delegación. Para llevar a cabo esta tarea el área que requiera el servicio, lo solicita por medio de un oficio dirigido al titular de la Unidad Departamental de Servicios Generales, en el cual detalla las características de los documentos que se darán de baja y el motivo y cede su control y resguardo a la Oficina de Oficialía de Partes para aquellas consultas posteriores que pudieran presentarse. En respuesta a la solicitud hecha, la Unidad Departamental informa por medio de un oficio al área solicitante cuando recogerá los documentos preparados para darse de baja y se encarga de trasladarlos al inmueble que alberga al archivo muerto, donde serán ubicados y registrados según su procedencia y permanecerán por espacio de 5 años hasta su baja definitiva por destrucción, lo que será informada al área de procedencia anticipadamente para su conocimiento.

5.- Oficina de Apoyo Logístico, corresponde a esta oficina planificar, implementar y controlar el flujo y almacenamiento de los materiales desde el punto de origen al punto de consumo; el servicio en la Delegación Xochimilco se ofrece de la siguiente manera:

- La mayor parte del trabajo de esta oficina se realiza en coordinación con otras áreas de la Delegación que tienen contacto directo con la población y requieren el suministro de materiales y equipo como templetes, lonas, mamparas, mesas, sillas, estrados, pintura, equipos de sonido e iluminación, plantas de energía eléctrica, etc. y reciben peticiones de usuarios externos solicitando este tipo de apoyo para eventos públicos como: fiestas patronales, ferias, festivales, etc. Cabe mencionar que el usuario final, no solicita el apoyo directamente a la oficina de Apoyo Logístico pues ésta funge únicamente como administradora del material y

equipo, pero no coordina el evento lo cual es tarea del área solicitante.

- Presta materiales, similares a los anteriores, necesarios para todos los actos oficiales públicos que la Delegación lleva a cabo.

Para otorgar el servicio, las áreas solicitantes deben dirigirse por medio de un oficio al titular de la Unidad Departamental de Servicios Generales pidiendo en forma detallada y específica dónde será entregado y/o instalado el material solicitado; dicha solicitud deberá contar como mínimo con la firma de otro Jefe de Unidad Departamental y ser entregada con cinco días de anticipación, cuando se trate de eventos menores, entendiéndose por eventos menores, aquellos que en un solo día sea posible brindarles el servicio y retirarlo y con ocho días de anticipación para eventos mayores, siendo estos aquellos que requieran una mayor cantidad de material y lo vayan a ocupar por más de un día. Finalmente se contempla también el suministro de material para aquellos eventos que se realizan dentro de un calendario anual y en estos casos el área que organiza el evento sólo recuerda por medio de un oficio la fecha, por lo regular con un mes de anticipación, e indica si requiere de algo en especial para el año en curso.

6.- Oficina de Intendencia, su función es realizar el aseo y mantener en condiciones de higiene todas las áreas internas y externas que son administradas por la Delegación, además se encarga de recibir y repartir el suministro de agua embotellada.

Originalmente estas tareas eran realizadas por personal adscrito a la propia Delegación (personal de base), pero ante la falta de personal y múltiples fallas, se optó por contratar los servicios de compañías especializadas en servicios de limpieza a partir del año 2000, lo cual mejoró notablemente el servicio que la oficina ofrecía.

En la actualidad la labor de esta oficina se realiza de la siguiente manera: la empresa contratada envía un equipo coordinado por un líder que recibe instrucciones directas del Jefe de la Unidad Departamental de Servicios Generales; este líder, con base en las indicaciones recibidas, distribuye al personal con que cuenta de tal manera que sean cubiertas todas las áreas de la

Delegación (internas y externas); el trabajo se divide en dos turnos, el primero comienza a las 7 hrs. y el segundo a las 15 hrs., siendo este último sólo dentro del inmueble que ocupa la Delegación y efectuando labores complementarias a las del turno anterior. Por lo que respecta al personal de base que aún realiza labores de limpieza, sus tareas se limitan al aseo de lugares como las oficinas del C. Delegado y las Direcciones Generales existentes.

En relación al suministro de agua, el encargado de la Oficina de Intendencia, recibe cada tercer día una dotación de 80 garrafones de agua para distribuirlos en las áreas que están dentro del edificio delegacional y para las áreas externas la compañía proveedora entrega directamente, en el inmueble donde estas se ubican, la dotación correspondiente.

7.- Oficina de Mantenimiento y Electrónica, el servicio que esta oficina presta consiste en mantener el buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas, de plomería, gas, telefonía, etc. dentro del edificio delegacional, así como en aquellos inmuebles que ésta administra, además corresponde a esta oficina realizar tareas como: reparación de mobiliario, soldadura de puertas y protecciones, cambio de lámparas y balastras, reparación o cambio de extensiones telefónicas, calibración de voltajes en contactos, servicio de cerrajería, corte y colocación de vidrios, colocación y armado de anaqueles, etc., con base en lo descrito la función de esta oficina puede resumirse en mantener el correcto funcionamiento de las instalaciones mencionadas y resolver las situaciones de este tipo que se presenten en las demás áreas en el transcurso de las actividades cotidianas.

Para tal efecto, mensualmente el responsable de la Oficina de Mantenimiento y Electrónica hace una revisión de las instalaciones para detectar las fallas y hacer las composturas necesarias, los demás servicios que ofrece son solicitados por las distintas áreas mediante un oficio dirigido al titular de la Unidad Departamental de Servicios Generales y se pide al titular del área solicitante firme un comprobante dónde se hace constar que se prestó el servicio.

8.- Oficina de Administración de Riesgos (Atención a Siniestros), esta oficina se encarga de realizar los trámites necesarios para hacer efectivas las pólizas de daños materiales en caso de siniestro o percance de equipo automotriz o maquinaria.

A partir de enero de 2005 el Gobierno del Distrito Federal, a través de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales de la Oficialía Mayor, contrató un seguro para todas la Delegaciones, en el que se contemplan las contingencias que pudieran presentarse en los rubros antes mencionados y se informó a través del mismo órgano a esta la Unidad Departamental de Servicios Generales de la Delegación Xochimilco, el número de póliza para cada caso y la compañía que presta el servicio.

Por lo anterior la función de esta oficina es concentrar y organizar las pólizas y la documentación relacionada, enviadas por el Gobierno Central, así mismo corresponde al Jefe de esta Oficina acudir, en caso de percance o siniestro, al lugar de los hechos junto con el ajustador que represente a la compañía aseguradora para dar seguimiento al proceso a que haya lugar, ya sea que exista un arreglo entre la Delegación y el particular o se proceda a notificar los hechos al Ministerio Público en caso de ser necesario; una vez concluido este trámite el responsable de la oficina de Administración de Riesgos notificará a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales del Gobierno Central lo ocurrido a través de un oficio emitido por la Unidad Departamental de Servicios Generales de la Delegación, en un plazo no mayor a cinco días hábiles posteriores al percance, en donde explique detalladamente los hechos.

Hasta aquí el quehacer de la Unidad Departamental de Servicios Generales, en lo cual se observa la necesidad e importancia de mantener la calidad en los servicios que se ofrecen, pues solo así, esta Unidad Departamental podrá considerarse como un verdadero soporte y apoyo en las tareas específicas de las demás áreas de la Delegación; esto será una contribución para lograr el objetivo que persiguen los gobiernos Federal y local en materia de modernización administrativa.

2.3. Recursos con los que cuenta cada Oficina de la Unidad Departamental.

1.- Oficina de Fotocopiado.

Recursos humanos:

- Tres trabajadores adscritos al turno matutino.
- Dos trabajadores adscritos al turno vespertino.

Recursos materiales:

- Una espacio habilitado para albergar el equipo descrito a continuación.
- Tres fotocopiadoras de reciente modelo.
- Una maquina impresora de estencil
- Una engargoladora.
- Dotación bimestral de tres cartuchos de toner.
- Dotación mensual de cuarenta cajas de papel bond tamaño carta, cuarenta tamaño oficio y cinco de papel revolución tamaño carta, veinte paquetes de pastas tamaño carta, diez de tamaño oficio y tres paquetes de espirales en tamaños múltiples.

2.- Oficina de Vigilancia.

Recursos humanos:

- Dieciséis trabajadores (vigilantes), asignados al inmueble que ocupa la Delegación, con un horario de 24 hrs. de trabajo por 48 hrs. de descanso.
- Cuarenta trabajadores (vigilantes), distribuidos en los demás inmuebles a los que la Delegación ofrece este servicio, con un horario de 12 hrs. de trabajo por 24 de descanso ya sea en el turno matutino o nocturno.

Recursos materiales:

- Un sistema de detección de objetos metálicos en la entrada principal del edificio delegacional.
- Dieciséis radios de comunicación.
- Seis casetas de vigilancia.
- Veintitrés linternas.
- Treinta y tres lámparas de emergencia.

3.- Oficina de Telefonía.

Recursos humanos:

- Un Jefe de Oficina.
- Una secretaria.
- Tres operadoras telefónicas

Recursos materiales:

- Un cubículo.
- Una computadora personal.
- Una máquina de escribir eléctrica.
- Dos escritorios.
- Papelería múltiple (hojas, cintas de maquina, plumas, papel carbón, etc.).
- Una estancia (cuarto de equipo) para el sistema de cómputo y la central de troncales del conmutador.
- Una consola de conmutador.
- Una terminal de cómputo especializada en la programación del conmutador.
- Ciento cuarenta extensiones telefónicas.
- Cuarenta y siete líneas directas.
- Veintitrés líneas de telefonía celular.

4.- Oficina de Oficialía de Partes.

Recursos humanos:

- Un Jefe de Oficina.
- Una recepcionista para el turno matutino (8 a 15 hrs.) y otra para el turno vespertino (14 a 21 hrs.).
- Cuatro mensajeros.

Recursos materiales:

- Una oficina que funge como recepción.
- Una computadora personal.
- Una extensión telefónica.

- Tres escritorios.
- Una máquina de escribir eléctrica.
- Un reloj para el registro de correspondencia.
- Cuatro archiveros metálicos de cuatro gavetas cada uno.
- Papelería múltiple (hojas, cintas de maquina, plumas, papel carbón, etc.).

5.- Oficina de Apoyo Logístico

Recursos humanos:

- Un Jefe de Oficina.
- Diecisiete trabajadores adscritos a esta oficina.

Recursos materiales:

- Un almacén general.
- Dos vehículos de carga pesada.
- Una planta de luz con capacidad de generación de 5000 watts a gasolina.
- Seis soportes con cuatro lámparas alógenas para iluminación de exteriores.
- Dos equipos de sonido (consola de control de audio, micrófonos, bocinas, altavoces, etc.).
- Cuatro templetos.
- Dos escenarios desmontables.
- Dos estrados desmontables.
- Cincuenta mamparas.
- Ciento cincuenta sillas plegables.
- Doce lonas de diferentes tamaños.
- Quince paños de distintas medidas.
- Herramientas múltiples (martillos, clavos, sierras, rodillos brochas, etc.).
- Dotación mensual de cuatro botes de pintura de diecinueve ltrs.

6.- Oficina de Intendencia:

Recursos humanos (personal externo):

- Un líder coordinador.

- Un equipo de trabajo (de 20 a 25 trabajadores).

Recursos humanos (personal interno):

- Un equipo de trabajo (6 trabajadores).

Recursos materiales (proporcionados por compañía externa):

- Un almacén.
- Uniformes para el personal.
- Utensilios y productos de limpieza (cubetas, escobas, trapeadores, jergas, jabón, limpiadores líquidos, pastillas desodorantes, papel higiénico, etc.).

7.- Oficina de Mantenimiento y Electrónica:

Recursos humanos:

- Tres trabajadores, ubicado cada uno en los turnos matutino, vespertino y sábados, domingos y días festivos, con experiencia en labores de cerrajería, electricidad, electrónica, herrería, plomería, etc.

Recursos materiales:

En este caso, resulta complicado y poco relevante describir a detalle el material con el que cuenta esta oficina para prestar sus servicios, pues frecuentemente este es compartido y utilizado en diversas actividades, por lo que sólo se mencionará aquel que se enfoque a una tarea en especial.

- Cerrajería (ganzúas, maquina para copiar llaves, limas, etc.).
- Electricidad (desarmadores, pinzas, probadores de corriente, tubería flexible, amperímetros, cable, etc.).
- Electrónica (extensiones telefónicas, cable telefónico, ohmetros, soldaduras, terminales telefónicas, etc.).
- Herrería (planta de soldadura eléctrica, tanques de oxígeno y acetileno, regulador, soplete).
- Plomería (tubería de cobre y galvanizada, tarrajas, llaves de presión, arcos con segueta, soldadura, sopletes, etc.).

8.- Oficina de Administración de Riesgos (Atención a Siniestros).

Recursos humanos:

- Un Jefe de Oficina.
- Una secretaria.

Recursos materiales:

- Un cubículo.
- Una computadora personal.
- Una maquina de escribir eléctrica.
- Dos escritorios.
- Cinco archiveros.
- Información documental sobre las pólizas de seguros, así como los vehículos y maquinaria asegurada.

Si bien los recursos con los que cuenta la Unidad Departamental de Servicios Generales hasta el momento han servido para atender las demandas de las demás áreas, es importante mencionar que ésto no ha ocurrido cumpliendo con un estándar de calidad en el servicio, debido en parte a que los recursos no han sido utilizados correctamente ó no son suficientes, por lo cual en la propuesta para mejorar los servicios se deberán contemplar los ajustes necesarios para su adecuado aprovechamiento y en su caso hacer la requisiciones de material necesarias.

2.4. La problemática y/o deficiencias que hay en cada Oficina.

Basado en los resultados obtenidos de la investigación que se realizó sobre los servicios que ofrecen las Oficinas que integran la Unidad Departamental, a continuación se expone la problemática existente en cada una de ellas y se identifican las principales causas que las ocasionan.

1.- Problemática de la Oficina de Fotocopiado:

- El tiempo de entrega de los trabajos solicitados es excesivo.
- Ha habido necesidad de pedir a las áreas solicitantes que contraten el servicio por su cuenta con un particular, por lo que en ocasiones el servicio no se presta.

Identificación de causas:

- Una o más máquinas se encuentran descompuestas y su compostura es tardada y costosa.
- Al hacer las requisiciones de material mensualmente, no se toman en cuenta las carencias ocurridas el mes anterior, de modo que se haga una requisición acorde con la realidad para evitar que se repita la situación
- El material con que se cuenta es insuficiente (hojas, toner, pastas, etc.).
- En el turno matutino el personal es insuficiente.
- El personal no está capacitado debidamente y suele desperdiciar material que podría reciclarse.
- Se desplaza el despacho de trabajos solicitados con la debida anticipación por dar prioridad a trabajos que solicita la oficina del C. Delegado o que no corresponde realizar a la Delegación, como es el caso de propaganda para el partido político al que pertenece esta administración.

2.- Problemática de la Oficina de Vigilancia:

- El propósito de mantener la custodia y seguridad de los inmuebles que se tienen contemplados no se realiza en su totalidad.
- Lo anterior puede derivar en problemas mayores como robo de equipo y/o

maquinaria o daño a los inmuebles.

Identificación de causas:

- Mala distribución del personal con que se cuenta en los inmuebles bajo resguardo.
- Abandono de labores por parte del personal que cubre el turno nocturno.
- Falta de un efectivo programa de supervisión, principalmente en el horario nocturno.
- Falta de equipo. (linternas, lámparas de emergencia, equipos de comunicación, etc.)
- Malas condiciones en algunas de las instalaciones que sirven como puesto de vigilancia para el trabajador.
- Mal uso de las instalaciones que son objeto de resguardo por parte de los mismos trabajadores.
- Falta de capacitación para los trabajadores para hacer frente a las situaciones que se presenten.

3.- Problemática de la Oficina de Telefonía:

- La contratación de nuevas líneas telefónicas tarda demasiado en ser autorizada por el área de Finanzas.
- El pago de facturas de los servicios que contrata la oficina no se hace de manera oportuna.
- Los usuarios internos y externos se quejan del servicio que ofrece el personal del conmutador, ya que en ocasiones no responde a pesar de que tiene que estar activo los 365 días del año de 8 a 20 hrs., y al solicitar alguna información al operador, ésta es errónea o desconocida.
- La consola del conmutador y su equipo de cómputo presentan fallas a menudo impidiendo el funcionamiento de la red de extensiones.
- La red de extensiones no tiene el mantenimiento adecuado y algunos aparatos son obsoletos.

Identificación de causas:

- Respecto a la contratación y pago de facturas el área de finanzas suele responder que no hay presupuesto suficiente para cubrirlas.
- Ligado a lo anterior el retraso en el pago a las compañías que dan servicio a la Delegación, sobre todo las de telefonía directa y celular, se incrementa porque deben pagarse llamadas de larga distancia y entretenimiento, que rebasan el límite establecido para el servicio, sobre todo en telefonía celular, además la pérdida de equipo (teléfonos celulares, radios, radiolocalizadores, etc.), es algo frecuente, lo cual se traduce en un nuevo incremento.
- Los operadores del conmutador a menudo abandonan el lugar de trabajo en su horario de labores.
- No se cuenta con un directorio y una agenda que permita brindar la información que solicitan los usuarios, así mismo los operadores no han sido capacitados adecuadamente.
- Los operadores tampoco han sido capacitados debidamente para manejar la consola del conmutador, por lo cual han llegado a descomponerla y en el caso del equipo de cómputo y red de extensiones, es revisado por personal no calificado que lejos de resolver el problema lo complica.
- El personal de electrónica es insuficiente para dar servicio a la red de extensiones.

4.- Problemática de la Oficina de Oficialía de Partes:

- La recepción de documentos no se hace con el debido cuidado, por lo cual se reciben quejas de algunas áreas indicando la falta de datos en los documentos que les han sido entregados.
- El envío de documentos no se realiza de manera adecuada pues en ocasiones los datos del destinatario son incorrectos o están incompletos, la solicitud se hace en un horario limitado para cumplir con la entrega, no hay mensajeros disponibles, los mensajeros realizan actividades diferentes a

las que les fueron encomendadas, al mandar los documentos a su destino no se planea una ruta que sirva para realizar varias entregas, por lo cual se deben hacer nuevos envíos que derivan en pérdida de tiempo e incremento de gastos.

- En cuanto al archivo muerto, existen muchas solicitudes de distintas áreas para recogerlo, que no han sido atendidas, y cuando se ha llegado a solicitar algún expediente, es muy difícil rastrearlo y encontrarlo pues el control que se tiene no está actualizado y presenta múltiples deficiencias en su registro.

Identificación de causas:

- El personal de recepción no tiene el suficiente compromiso con su trabajo ni la capacitación necesaria, por lo que a menudo comete errores que se reflejan un mal servicio.
- El Jefe de la Oficina no tiene coordinación con el personal a su cargo (mensajeros) para agilizar el servicio, supervisar su desempeño y prever cualquier situación extraordinaria que se pudiera presentar, por otra parte no se han diseñado estrategias o mecanismos para evitar la devolución y entrega errónea de documentos, la inoportuna solicitud del servicio, etc.
- En el inmueble que se concentra el archivo muerto, no se ha hecho durante varios años la depuración anual, por lo cual no han procedido las bajas permanentes a que haya lugar y que permitirían tener mas espacio para almacenar las nuevas bajas, en consecuencia el registro y control de los expedientes no está actualizado, lo cual dificulta la localización de documentos cuando se han llegado a solicitar.

5.- Problemática de la Oficina de Apoyo Logístico:

- Las solicitudes no se hacen con la debida anticipación y aún así se accede a prestar el servicio.
- Los apoyos solicitados llegan tarde al lugar del evento, en mal estado o incompletos.
- Al recoger el equipo y/o material que se ha prestado, se devuelve en malas

condiciones o incompleto.

- En ocasiones las áreas duplican las solicitudes, generando un gasto extra pues además de los recursos de la Oficina de Apoyo Logístico, la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales de la Delegación contrata el mismo apoyo con particulares, provocando que el mismo evento reciba el apoyo dos veces y no se de servicio a otras áreas, lo cual genera un doble gasto.
- No existe un inventario actualizado del material con que se cuenta y el personal que maneja el equipo no lo hace con precaución, por lo que suele suceder que algunos equipos tengan fallas continuamente.

Identificación de causas:

- La oficina no puede cumplir adecuadamente con su servicio si cubre un número de eventos simultáneamente que rebasan su capacidad. En relación a esto, un problema en particular es que algunos de estas situaciones extraordinarias son eventos del partido que actualmente gobierna la demarcación y que no correspondería atender a la Delegación.
- La falta de material es otro de las principales causas que impiden prestar un buen servicio, esta carencia se debe a la insuficiencia presupuestal y/o al desperdicio de material como pintura, madera, cables, etc.
- Al prestar material a un área, no existe responsiva por escrito que garantice su estado o algún supervisor de la oficina de Apoyo Logístico que esté al tanto del uso y manejo del mismo.
- La comunicación con la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales es poca en lo referente a la solicitud de apoyos, por lo cual en ocasiones no se llega a identificar cuando hay una duplicidad de solicitudes.
- Sólo se cuenta con registros de ingresos de mobiliario, maquinaria y equipo en la oficina de la Unidad Departamental de Servicios Generales, por lo que se requiere de un inventario que organice y cuantifique al equipo en forma detallada, en las mismas instalaciones donde este se concentra, para que exista un contacto físico que lo haga más confiable.

6.- Problemática de la Oficina de Intendencia:

- Las fallas que hay en esta Oficina son mínimas y consisten en que algún área no reciba el servicio de limpieza, pero éste es suministrado en cuanto el área afectada lo reporta.
- En lo que respecta al suministro de agua también es un problema menor, pues la compañía contratada surte oportunamente el pedido hecho y el personal que controla la entrega de garrafones dentro de la Delegación surte las solicitudes recibidas de las distintas áreas, a menos que no se haya hecho el abastecimiento requerido y no haya disponibilidad en ese momento, en cuyo caso se busca un proveedor emergente para la Delegación y las áreas externas.

Identificación de causas:

- En el caso del servicio de limpieza, la causa es la falta de coordinación y comunicación del titular de la Unidad Departamental de Servicios Generales con el líder que envía la compañía contratada para el servicio de limpieza o en el incumplimiento del servicio, en las condiciones acordadas, por parte de esta última.
- Por lo que se refiere al suministro de agua las causas que puede generar un mal servicio son que la compañía no suministre el producto o lo haga en condiciones diferentes a las acordadas.

7.- Problemática de la Oficina de Mantenimiento y Electrónica.

- El mantenimiento de las instalaciones eléctricas, de plomería, gas, telefonía, etc. no se realiza con frecuencia, por lo que constantemente se presentan fallas en el inmueble que ocupa la Delegación y aquellos que ésta administra.
- Las tareas requeridas por las demás áreas como reparación de mobiliario, soldadura, cerrajería, etc. no se atienden en el momento solicitado, se llevan a cabo de manera improvisada ó deficientemente y en algunos casos no se presta el servicio.
- Al no ser atendidas en su oportunidad las solicitudes hechas ésto

obstaculiza o impide a las demás áreas cumplir con sus funciones.

Identificación de causas:

- La revisión de las instalaciones se realiza ocasionalmente, por lo cual no se tiene un conocimiento real de la situación en que se encuentran las instalaciones y no se puede dar el mantenimiento oportunamente o prevenir las fallas que pudieran presentarse
- La falta de material y personal, sobre todo de éste último en el turno especial de sábados, domingos y días festivos, impide dar un servicio adecuado cuando lo requiere algún área y hace necesaria la contratación de particulares para que resuelvan las situaciones que se presenten, generando más gastos.

8.- Problemática de la Oficina de Administración de Riesgos (Atención a Siniestros).

Con la contratación, en este año, de un seguro para todas las Delegaciones por parte del Gobierno Central, las funciones de esta oficina han disminuido ampliamente y en consecuencia también la problemática que existía.

- Al momento de presentarse un percance, sobre todo los de vehículos, el conductor no cuenta con la información necesaria para notificar lo ocurrido, como número de póliza, número telefónico de la aseguradora, datos del vehículo, etc. y no sabe como proceder durante el percance.
- En la mayoría de los casos el Jefe de la Oficina no acude al lugar de los hechos a dar seguimiento del percance, por lo que en ocasiones la póliza no se hace efectiva ó se presentan irregularidades en el proceso de ajuste entre la Delegación y la otra parte.
- Sobre el demás equipo asegurado, éste comprende maquinaria pesada como camiones bactor, maquinaria de draga, vehículos acuáticos, camiones recolectores de basura, autobuses, etc. en este caso el problema consiste en que el seguro no se haga efectivo debido a que el percance ocurrido no esté contemplado en las cláusulas del contrato.

Identificación de causas:

- El personal que maneja algún vehículo no cumple los requisitos necesarios y/o no se encuentra debidamente capacitado para saber como actuar ante algún percance, y en la gran mayoría de los casos los vehículos no portan en su interior la documentación e información requerida en caso de un siniestro.
- El Jefe de la Oficina de Administración de Riesgos no cumple con su función al no presentarse cuando es requerido, especialmente cuando los percances ocurren en el horario especial de sábados, domingos y días festivos, por lo que al no estar presente en el seguimiento del percance, el proceso de ajuste no se realiza, de tal manera que sea protegido el patrimonio de la Delegación.
- La causa de que un seguro no se haga efectivo, tratándose de maquinaria pesada, es que ésta haya sido utilizada por personal no capacitado o en condiciones diferentes a las establecidas en el contrato.

Hasta este apartado se han detectado las principales causas que impiden brindar al Usuario y/o Cliente un servicio que cumpla con sus expectativas, con base en ello el apartado siguiente se centrará en la propuesta de soluciones para cada una de la situaciones identificadas, exponiendo brevemente al inicio el proceso que se realiza y las causas que evitan su correcto desempeño.

APARTADO III

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS GENERALES.

Apoyado en la descripción hecha en el apartado anterior sobre las actividades y recursos e identificación de la problemática y causas existentes en cada una de las oficinas, en este apartado se harán las propuestas que permitan mejorar los servicios que presta cada una de ellas, teniendo como base las herramientas de Calidad Total que puedan ser útiles y la normativa gubernamental vigente para este fin.

3.1. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Fotocopiado.

El proceso de la Oficina consiste en recibir las solicitudes de fotocopiado y engargolado de las distintas áreas de la Delegación, realizar el servicio solicitado y entregar el trabajo terminado; como obstáculos que impiden el funcionamiento de esta Oficina se identifican:

1. El mal funcionamiento de las máquinas fotocopadoras.
2. No se cuenta con el material suficiente.
3. La solicitud de trabajos imprevistos (urgentes).

Para ello se proponen las siguientes modificaciones que harán posible ofrecer un servicio de mayor Calidad:

- Mantener permanentemente en condiciones óptimas de funcionamiento, como mínimo, dos de las tres fotocopadoras con que se cuenta; para ello será necesario establecer un acuerdo con dos proveedores externos, uno permanente y otro suplente, que se comprometerán a realizar la reparación necesaria lo antes posible, permitiendo así que siempre esté disponible el equipo de trabajo necesario para prestar el servicio.
- Se deberá tomar en cuenta cuáles fueron las necesidades de material del mes anterior y los trabajos a realizarse en ese momento, para hacer la

requisición mensual, procurando evitar la falta de este, de tal manera que esto no impida ofrecer el servicio; con estas acciones se pretende que la falta de material no se convierta en un obstáculo para otorgar el servicio.

- Se deberá diseñar un programa que permita, en lo posible, establecer un horario de atención para aquellos trabajos imprevistos; para tal fin la Unidad Departamental publicará y enviará una circular a todas las áreas de la Delegación informando el ¿por qué? de esta medida, tratando de concientizar acerca del problema que representa para la Oficina de Fotocopiado este tipo de situaciones. De esta manera se pretende obtener la cooperación de las demás áreas en virtud de que ellas mismas se verán beneficiadas y con esto será posible crear un paréntesis en el que se ubiquen este tipo de situaciones y sea posible darles una respuesta satisfactoria, además de prestar el servicio habitual.
- Finalmente, el personal que forma parte de esta oficina deberá ser capacitado en aspectos como el correcto desempeño de sus funciones, el adecuado manejo de los aparatos, el reciclaje de material, etc., para ello será conveniente que el personal de esta oficina tenga una reunión mensual con el Jefe de la Unidad Departamental, manteniéndolo al tanto del desarrollo de las actividades de la oficina, con el propósito de evaluar los aciertos y aplicar las mejoras que se requieran.

3.2. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Vigilancia.

El proceso que lleva a cabo esta oficina consiste en asignar un vigilante a cada uno de los veinte inmuebles que se encuentran bajo resguardo de la Delegación, según lo especificado en la sección 2.2. del segundo apartado de esta investigación; con base en esta información se ha identificado que las principales causas que impiden cumplir de manera adecuada a esta oficina con el servicio que presta son:

1. La mala distribución de los cincuenta y seis vigilantes con que se cuenta, en los veinte inmuebles que se encuentran bajo resguardo.

2. El abandono de labores por parte de los vigilantes y el mal uso de las instalaciones que resguardan, especialmente en el horario nocturno.
3. Falta de equipo para cumplir con las tareas encomendadas (radios, linternas, lámparas de emergencia) etc.
4. Malas condiciones de los puestos de vigilancia.

Con el propósito de combatir y reducir al máximo estas irregularidades se sugieren las siguientes modificaciones:

- Se deberá establecer una agenda en la cual se contemplen situaciones como vacaciones del personal, eventos especiales, días festivos, etc; tomando en cuenta esta información se organizará al personal para que cada uno de los 20 inmuebles y el edificio delegacional cuenten con un equipo de vigilancia acorde a sus necesidades y sean distribuidos los recursos humanos de tal forma que se ofrezca un buen servicio.
- Para evitar el abandono de labores y el mal uso de los inmuebles bajo resguardo, sobre todo en el horario nocturno, será necesario notificar al área de supervisión de recursos humanos, mediante un oficio, sobre la ineficiencia de su sistema de supervisión y se propondrá que de la misma manera en que los vigilantes firman un registro de asistencia a los supervisores de recursos humanos, estos últimos llenen un formato en el que se haga constar mediante la hora, nombre, firma y observaciones, que acudieron a cada puesto de vigilancia; este formato será entregado a la Unidad Departamental por el vigilante en turno al terminar su jornada.
- Se hará un inventario detallado y minucioso del equipo con que cuenta la oficina para detectar cual es el equipo que hace falta y el que se encuentra en mal estado; con esta información se hará una requisición extraordinaria de material que se turnará al área de finanzas para que autorice la suficiencia presupuestaria y lleve a cabo la compra del equipo.
- Al igual que en el caso anterior será necesario hacer un inventario de los puestos de vigilancia, para conocer el estado en que se encuentran y determinar que reparaciones son necesarias. Esta información junto con la

solicitud correspondiente, se turnará al área de Mantenimiento a Edificios Públicos para que lleve a cabo los arreglos necesarios.

3.3. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Telefonía.

La Oficina de Telefonía tiene como fin mantener el servicio telefónico y conexión a internet en todas las áreas de la Delegación y las que esta administra. En este caso se identifican los siguientes obstáculos en el proceso que lleva a cabo:

1. Demora en la contratación de líneas.
2. Pago inoportuno de facturas.
3. Inadecuado funcionamiento y mantenimiento del conmutador y extensiones.
4. Mal desempeño de las labores del personal que atiende el conmutador.

Para ofrecer un mejor servicio se sugieren las siguientes modificaciones:

- Al recibir una petición para una nueva línea telefónica directa, se pedirá al área solicitante que sustente su requisición con razones que verdaderamente ameriten esta gestión y por su parte el personal administrativo y técnico de la Oficina de Telefonía hará una inspección física para validar la información; en caso de proceder la solicitud del área, la Oficina de Telefonía a través de la Unidad Departamental de Servicios Generales, se encargará de hacer el trámite correspondiente en el área de finanzas, exponiendo las razones previamente investigadas, para que se autorice el presupuesto para su contratación lo antes posible; si por el contrario la Oficina de Telefonía determina que no se requiere de una nueva línea directa se propondrá al área solicitante instalar una extensión que cuente con el sistema DID (Digital Identification Dialing), que permite hacer y recibir llamadas en forma directa, es decir, sin que ingresen por medio del conmutador; con esto se pretende dar una respuesta satisfactoria a la necesidad primordial del Usuario, que es tener un medio de comunicación.

- Respecto al pago inoportuno de facturas, se informará a los usuarios de líneas directas y telefonía celular, por medio de un oficio emitido por la Unidad Departamental, de la fecha límite en que deberán hacer el pago adicional al sobrepasar el límite autorizado, además de informar sobre el problema que genera su incumplimiento, esto con la finalidad de crear conciencia en cuanto al uso y responsabilidad que deben tener sobre los aparatos, así mismo, se informará en el comunicado que de no hacerse el pago oportunamente se requerirá la intervención de la contraloría interna para que sea ella la encargada de sancionar estas irregularidades.
- Se solicitará al área de Recursos Humanos un trabajador adicional especializado en el mantenimiento del conmutador y la red de extensiones; en caso de que no existiera un trabajador con estas características, se pedirá a la empresa fabricante del conmutador su colaboración para instruir a un grupo de trabajadores asignados a esta tarea, de tal forma que con la capacitación recibida, sean capaces de resolver en forma inmediata las fallas que el equipo pudiera presentar y solo se recurra al fabricante en un caso extremo; por lo que se refiere a la sustitución de aparatos obsoletos se solicitará al área de Finanzas el presupuesto para hacer el cambio de estos equipos .
- Se programará el conmutador para que conteste en forma automática las llamadas, evitando así que sea indispensable una operadora telefónica, con el propósito de reducir las quejas sobre llamadas que no son atendidas y de este modo, la operadora telefónica solo contestará cuando el Usuario solicite alguna información en específico, para lo cual se elaborará una agenda que contenga información sobre eventos, servicios que ofrece el organismo, directorio de servidores públicos y demás información que pudiera ser útil al Usuario.
- En lo referente al abandono de labores se levantará el acta administrativa cuando lo amerite la situación y en caso de ser necesario se sustituirá al operador.

3.4. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Oficialía de Partes.

Los procesos que lleva a cabo esta oficina, son la recepción y envío de correspondencia y la administración del archivo muerto, siendo las deficiencias que enfrenta esta Oficina las siguientes:

1. Irregularidades en la recepción de documentos y envío de documentos.
2. Rezago en la administración del archivo muerto.

Como trasfondo de las causas mencionadas, existen factores como la apatía, el descuido, la falta de interés, etc. por parte del personal que labora en esta oficina, por lo cual en primera instancia se sugiere sensibilizar al personal respecto a la labor que desempeña y estimularlo para que cumpla adecuadamente con ella, esto será de suma importancia en la meta de mejorar el servicio que la Oficina ofrece. Si aún así no existiera disposición del personal para colaborar, será necesario solicitar su reemplazo con nuevo personal al área de Recursos Humanos, además de ésto, se proponen las siguientes modificaciones para prestar un mejor servicio:

- La recepción de documentos deberá llevarse acabo de manera detallada con el fin de obtener toda aquella información que sea útil para las áreas a las que va destinada y se lleve un riguroso control interno que permita tener un registro confiable en caso de cualquier duda o reclamo por parte de algún usuario, sin embargo, la idea primordial será disminuir el número de reclamos al realizar un mejor trabajo y en consecuencia prestar un mejor servicio.
- Por medio de una circular emitida por la Unidad Departamental, se informará a todas las áreas de la Delegación sobre los horarios en que podrá solicitarse el servicio que ofrece la Oficina, con lo cual se pretende evitar recibir solicitudes en horario extemporáneo o limitado para prestar el servicio; por lo que corresponde al envío de documentos, se verificará previamente por medios electrónicos, vía telefónica y/o directorios de dependencias, que los datos del destinatario sean los correctos para evitar

devoluciones y en la medida de lo posible, se programarán rutas de entrega que permitan cubrir varios envíos simultáneamente reduciendo así tiempos y costos.

- En cuanto a los mensajeros, el jefe de la oficina llevará a cabo un registro de la hora de salida y regreso, procurando que éstos no realicen actividades diferentes a las que les han sido encomendadas y en caso de no cumplir en el tiempo adecuado, se levantará el acta administrativa correspondiente ante el área de Recursos Humanos.
- El sistema de administración y organización con que cuenta el archivo muerto, no presenta en si mismo una falla, el problema radica en que el trabajo se ha rezagado por varios años y no se encuentra organizado al día, por lo cual el servicio que se ofrece no es el adecuado. Para solucionar esta situación, el Jefe de la Oficina deberá destinar por lo menos un trabajador al inmueble donde se concentra el archivo muerto, con el fin de revisar y poner al día los expedientes que se encuentran ahí, permitiendo así dar lugar a las bajas definitivas que permitirán tener más espacio para albergar el archivo que den de baja las demás áreas y pueda ofrecerse un servicio eficiente, en caso de no contar con personal disponible para esta actividad se hará la solicitud del trabajador adicional al área de Recursos Humanos.

3.5. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Apoyo Logístico.

El proceso que lleva a cabo esta Oficina consiste en trasladar el material que sea solicitado para algún evento desde el almacén que lo concentra hasta el lugar donde será utilizado y las anomalías que se presentan son:

1. El incumplimiento del servicio debido a la excesiva carga de trabajo.
2. La falta de control sobre el equipo con que se cuenta y sobre el equipo que es prestado en los eventos.

3. La duplicidad en el suministro de material por parte de la Unidad Departamental de Servicios Generales y La Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Tomando en cuenta lo anterior se sugieren los siguientes cambios en el funcionamiento de esta Oficina:

- Por medio de una circular emitida por la Unidad Departamental deberá notificarse a las áreas que requieren del servicio, envíen con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación, la solicitud del servicio que requieran, así se podrán programar los eventos con el suficiente tiempo que permita ofrecer un servicio satisfactorio. En caso de que el número de eventos rebase la capacidad de la Oficina de Apoyo Logístico, se informará al área solicitante inmediatamente para que ésta haga la solicitud a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales y sea cubierta con recursos externos.
- En cuanto al material, se realizará un inventario detallado del equipo existente y se detectará el que haga falta para solicitar al área de finanzas el presupuesto necesario para cubrir estas carencias; este inventario se realizará por duplicado para tener la información disponible tanto en el almacén donde se concentra el equipo como en la Unidad Departamental y contar con un amplio control de los recursos con que se cuenta para ofrecer el servicio.
- Al prestar material a cualquier área se solicitará que el jefe de la misma firme una responsiva en la cual se describa el equipo que se entrega y se comprometa a devolverlo en las mismas condiciones o restituirlo en caso de daño o pérdida.
- Para evitar la duplicidad de servicios, la Unidad Departamental de Servicios Generales organizará una agenda de eventos en coordinación con la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, en la cual se registren todos los eventos que ambas Oficinas deben cubrir, de manera que sea posible detectar cuando exista la duplicidad en alguna solicitud,

esto permitirá decidir que Oficina ésta en mejores condiciones de prestar el servicio.

3.6. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Intendencia.

Como se describió en el apartado 2.4., los problemas que hay en esta oficina son mínimos y las causas que los originan tienen una solución inmediata, pues al contratar empresas privadas para suministrar el servicio, éste debe llevarse a cabo en los términos establecidos en el contrato, por lo tanto la única sugerencia y por lógica, la única manera de proceder, es que en caso de no cumplir satisfactoriamente con los servicios de intendencia o suministro de agua, se rescinda el contrato de la empresa y se contrate a un nuevo proveedor que cumpla satisfactoriamente con las necesidades de los usuarios .

Respecto al personal interno (seis trabajadores), cada uno se encuentra ubicado en una de las cinco Direcciones Generales y en la oficina del Delegado en el turno matutino y son personas que no representan un problema, ya que en su mayoría pronto se jubilarán, por lo que en su momento la compañía privada asumirá las funciones que ahora realizan.

3.7. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Mantenimiento y Electrónica.

Esta Oficina tiene como objeto mantener el correcto funcionamiento de las instalaciones eléctricas, de plomería, gas y telefonía y realizar tareas como reparación de mobiliario, soldadura de objetos, cerrajería, colocación y corte de vidrios, armado de mobiliario, etc.; como causas de la problemática existente en esta Oficina se identifican las siguientes:

1. La falta de revisión constante de las instalaciones.
2. Falta de personal, principalmente para los turnos especiales de sábado, domingo y días festivos.

Se sugieren los siguientes cambios para mejorar el servicio:

- Ya que sólo se cuenta con tres trabajadores asignados a cada uno de los turnos existentes, se solicitará al área de Recursos Humanos dos trabajadores adicionales, lo cual permitirá distribuir el trabajo de tal forma que puedan ser atendidos todos los servicios solicitados a la Oficina.
- La inspección de las instalaciones del edificio delegacional por ser más complejas y extensas, se realizará una vez por semana y en el caso de los inmuebles que la Delegación administra se hará cada dos semanas, ya que estos inmuebles por lo general requieren sólo trabajos de electricidad y/o plomería y sus instalaciones son de menor tamaño; el fin de estas inspecciones es mantener el adecuado funcionamiento de las instalaciones y prevenir cualquier falla que pudiera presentarse.
- En cuanto a los servicios de soldadura, cerrajería, colocación y armado de muebles, al contar con trabajadores adicionales, estas tareas podrán ser atendidas y resueltas en menor tiempo, con lo cual se pretende dar una respuesta rápida y satisfactoria a las necesidades de los Usuarios dentro del edificio delegacional así como de los inmuebles externos.
- En el turno especial de sábados, domingos y días festivos se deberá programar a trabajadores de esta oficina, que cuentan con el estímulo de horas extras para que junto con el trabajador adscrito a ese horario, puedan ofrecer los servicios que se requieran, procurando así que la falta de personal deje de ser un problema para cumplir con el servicio.
- En relación a la falta de material, a pesar de ser una causa de los problemas que enfrenta la Oficina, no es la principal pues en la mayoría de los casos se cuenta con lo indispensable para ofrecer el servicio requerido, pero de cualquier forma se hará un inventario de los recursos existentes para detectar el material que hace falta y hacer la solicitud al área de finanzas para que autorice su compra, o en su defecto si se tratara de algo urgente, se hará uso del fondo revolvente.

3.8. Descripción de los Procesos y las Mejoras en la Oficina de Administración de Riesgos (Atención a Siniestros).

El proceso de esta Oficina consiste en el resguardo y hacer efectivo el seguro en caso de siniestro del parque vehicular y la maquinaria pesada con que cuenta la Delegación. Se identificaron como deficiencias en sus funciones las siguientes:

1. Falta de documentación tanto del trabajador como del vehículo al presentarse un siniestro.
2. El Jefe de la Oficina no acude al lugar de los hechos al presentarse un siniestro.
3. Falta de capacitación en el manejo de la maquinaria pesada.

Se proponen las siguientes modificaciones en su desempeño:

- La Oficina de Administración de Riesgos a través de la Unidad Departamental enviará un oficio dirigido a los responsables de los vehículos en las demás áreas, donde les exhorte a seleccionar al personal más apto y que cuente con la documentación necesaria dentro de su área, para manejar los vehículos.
- En relación a la documentación del vehículo, la Oficina de Administración de Riesgos se encargará de entregar a cada área los documentos completos del vehículo junto con un folleto informativo que contenga la siguiente información: cómo proceder en caso de siniestro, el nombre de la aseguradora, número de póliza, números telefónicos dónde sea posible localizar al Jefe de la Oficina de Administración de Riesgos, si el siniestro ocurre de entre el lunes y el viernes y número telefónico de la Unidad Departamental de Servicios Generales en donde hay una guardia permanente si el siniestro ocurre en sábado, domingo o día festivo, con estas acciones se pretende que acuda un representante de la Oficina de Administración de riesgos al lugar de los hechos en cualquier momento.
- Se notificará al jefe de la oficina por medio de un oficio que deberá acudir al lugar de los hechos en caso de un siniestro, ya sea en el turno matutino, vespertino o nocturno, pues él cuenta con el estímulo de horas extras y está

obligado a dar seguimiento a este proceso; en caso de no hacerlo se procederá a levantar el acta administrativa por incumplimiento de funciones; en cuanto al horario especial se deberá instruir al personal de guardia para que en caso de un siniestro alguno de los dos elementos que están de guardia en la Unidad Departamental acuda el lugar de los hechos, den seguimiento de la situación e informen al jefe de la Oficina de Administración de Riesgos lo ocurrido el siguiente día hábil o de ser necesario lo localicen en el momento si así se requiere.

- En cuanto a la maquinaria pesada, se notificará por medio de oficio a aquellas áreas que cuentan con este equipo que solo podrá ser operado por personal debidamente capacitado y ser usado únicamente con fines oficiales y en las condiciones adecuadas, (procedimiento interno de cada área), de lo contrario se informará a la contraloría para que realice la investigación correspondiente, detecte las irregularidades y aplique la sanción respectiva; esto tiene como objetivo hacer uso del equipo en las condiciones establecidas en el seguro de tal forma que se haga efectivo en caso de un siniestro.

Finalmente al abordar de manera global la situación de la Unidad Departamental de Servicios Generales, puede decirse que a parte de las modificaciones que requieren los procesos en cada una de las oficinas, es necesario un cambio profundo que más allá de corregir errores administrativos, motive y estimule una nueva mentalidad y actitud en el personal, quien finalmente será el que cumpla con la meta de ofrecer al Usuario y/o Cliente un servicio de Calidad Total.

Conclusiones.

Con base en la investigación anterior se llega a las siguientes conclusiones:

- La Oficina de Modernización Administrativa, encargada de mejorar los sistemas administrativos en la Delegación, no cumple con su función, ya que desde que se hizo la última modificación en la estructura administrativa del organismo en 2001, no ha presentado alguna propuesta para mejorar el funcionamiento de la Unidad Departamental, esto indica la existencia de un sistema administrativo rezagado y poco funcional.
- La Unidad Departamental a menudo tiene que recurrir a la improvisación para suministrar los servicios que solicitan las demás áreas; esto refuerza la idea de un sistema administrativo rezagado que no cumple satisfactoriamente con las expectativas del Usuario y/o Cliente; esto no ocurre sólo en esta área sino en toda la Delegación.
- No existe un compromiso real de los trabajadores e incluso del mismo Jefe de la Unidad Departamental, en resolver las deficiencias que hay en cada una de las ocho Oficinas; en consecuencia los servicios que se ofrecen no son una respuesta satisfactoria a las solicitudes hechas por las demás áreas, lo anterior pone al descubierto la necesidad de que el personal de la Unidad Departamental tome conciencia de que el objetivo de esta área y por tanto el objetivo de cada trabajador adscrito a ella, debe ser la satisfacción de las necesidades del Usuario y/o Cliente, antes que cualquier interés particular o cualquier otro propósito.
- Relacionado con el punto anterior, otra irregularidad que se presenta es que el personal, principalmente el que ocupa puestos directivos, al pertenecer a un partido político busca satisfacer los compromisos adquiridos en

campaña, por lo que muchos de los recursos con que cuenta la Unidad Departamental así como la propia Delegación, son destinados a prestar servicios que no le corresponden; como resultado de esto los servicios que se ofrecen no pueden tener la calidad necesaria ya que además de ser insuficientes los que hay, el propósito que se persigue en realidad no es la satisfacción del cliente, sino la promoción de un partido sustentada en el patrocinio con recursos públicos.

- El trabajador no cuenta con la suficiente cultura laboral que le permita dar a las actividades que realiza, un valor más allá de una función encomendada y rutinaria, en consecuencia el trabajo que se realiza no es visto como un producto y/o servicio que necesariamente debe cumplir con procedimientos y normas establecidas que garanticen un servicio de calidad al Usuario y/o Cliente.
- La falta de capacitación del personal es un grave problema ya que muchas de las deficiencias que existen en las oficinas son resultado de esta carencia, lo cual ligado al desconocimiento de los procesos y la poca cultura laboral, son tal vez el principal obstáculo que debe superarse para ofrecer un servicio de calidad, pues sólo en la medida que un trabajador domine y conozca el proceso del servicio que presta, podrá ser capaz mejorarlo para que cumpla satisfactoriamente con las necesidades y expectativas del cliente.
- El adecuado aprovechamiento de los recursos materiales, a pesar de no ser el factor determinante, es otro aspecto que debe ser tomado en cuenta para ofrecer un buen servicio; es indispensable contar con los insumos necesarios si se pretende dar al Usuario y/o Cliente un servicio de calidad; en este sentido además de la capacitación que permita el correcto empleo de los recursos, será necesario empeñarse en conseguir la suficiencia

presupuestaria ante el área de finanzas y así cubrir las carencias existentes.

- Tomando en cuenta los puntos anteriores, es factible afirmar que el adecuado funcionamiento de la Unidad Departamental de Servicios Generales depende de tres factores: recursos humanos, recursos materiales y un sistema administrativo; de estos factores se considera como más relevante el que se refiere a los recursos humanos, pues el éxito de los otros dos depende directamente de este, con base en ello los aspectos como la capacitación, la concientización y el fomento de una cultura laboral son el primer paso para lograr que esta área pueda ofrecer un servicio de calidad a sus Usuarios y/o Clientes, pues al cambiar su mentalidad en el trabajo, esto repercutirá favorablemente en el uso de los recursos y la forma de trabajar, permitiendo que haya más posibilidades de alcanzar el objetivo principal: brindar un servicio de calidad que satisfaga por completo las necesidades del Usuario y/o Cliente.

FUENTES

BIBLIOGRAFIA

1. Acero García Manuel, **Calidad en la Administración Pública: el caso del gobierno del estado de Puebla**, VI Congreso de CLAD sobre Reformas en el Estado Buenos Aires Argentina, 2001.
2. Albrecht Karl, **La Revolución del Servicio**, 3R Editores, Santa fé de Bogotá, 1988.
3. Brassard Michael, **Manual de herramientas básicas para el análisis de datos**, Edita GOAL/ QPC, EUA 1990.
4. Crosby Philip B., **Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas**, Compañía Editorial mexicana S.A. de C.V., México 1992.
5. Guajardo Garza Edmundo, **Calidad Total conceptos y enseñanzas**, Editorial Pax, México 2003.
6. Ishikawa Kaoru, **¿Qué es el control de calidad?, la modalidad japonesa**, Editorial norma, La Habana 1988.
7. Juran Joseph M., **La planificación para la calidad**, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid 1990.
8. Martínez Chávez Víctor Manuel, **Diagnóstico administrativo procedimientos procesos y reingeniería**, Editorial Trillas, México 1998.

DOCUMENTOS OFICIALES

1. **Manual Administrativo de la Delegación Xochimilco 2002**, Gobierno del Distrito Federal.
2. **Modelo INTRAGOB**,
www.economia-premios.gob.mx/calidad/intragob/
3. **Plan Nacional de Desarrollo**,
www.presidencia.gob.mx/

4. **Programa Anual de Modernización Administrativa del Gobierno del distrito Federal,**
www.om.df.gob.mx/programas/lineamientos.pdf.

LEGISLACION

1. **Estatuto de Gobierno del Distrito Federal,**
www.df.gob.mx./leyes/normatividad

PAGINAS WEB

1. Molina Estefanía, **Calidad total en la Administración,**
www.ipap.sg.gba.gov.ar/f_ml/econ/rentas/01.doc
2. Sielbod Martin , **Administración del Servicio,**
www.openmarket.com.co/revista/vol01/articulo8.pdf
3. Albrecht, Karl. **Reseña del libro La revolución del servicio,**
www.managementynegocios.com
4. Pérez, Guillermo. **Calidad total,**
www.gestiopolis.com