



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

Análisis del rezago de servicios en la Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas en la CONAGUA a efecto de responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Lic. Elvia Aguilera Solis

Tutor : M. Aud. Julio Alonso Iglesias

México, D.F.

Noviembre, 2008



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.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

Análisis del rezago de servicios en la Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas en la CONAGUA a efecto de responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Elvia Aguilera Solis

Tutor M.AUD. Julio Alonso Iglesias

México, D.F.

Noviembre, 2008

A DIOS
Por todas las oportunidades
que me ha dado.

A MIS PADRES

Zenaida Solís Aguilera
Salvador Aguilera Gómez

Con todo mi cariño y gratitud
por haberme guiado y encausado
en el camino de mi vida profesional.

A MIS HERMANOS

Víctor Godofredo, Rosaura y
Glenda.

MUY ESPECIALMENTE

Alfonso Villaseñor Valle

Con cariño y gratitud por el
apoyo recibido.

A MI ASESOR

Tutor: M. Aud. Julio Alonso Iglesias

A quien agradezco por la orientación
y apoyo que me brindó en la elaboración
de la presente investigación.

AL JURADO REVISOR

Tutor: M. Aud. Julio Alonso Iglesias

M.A. José Pablo Javier Licea Alcázar

M.A. Isela Catalina Higuera Olivo

M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez

Dra. Graciela Bribiesca Correa

Con agradecimiento.

ÍNDICE

Capítulo I.-Introducción	1
Capítulo II.- Problemática a Investigar	
Problemática en el seguimiento de la atención oportuna de las demandas ciudadanas en materia de agua	6
2.1.-Objetivo de la Investigación	7
Capítulo III.-Marco Teórico	
Teorías de la administración relacionadas con la atención de trámites y servicios	8
3.1.-Origen de la teoría del desarrollo organizacional	
los cambios y la organización	9
3.1.1.- El desarrollo organizacional parte de conceptos dinámicos	11
3.1.2.- El desarrollo organizacional	13
3.1.3.- Aplicaciones del desarrollo organizacional	14
3.1.4.- El proceso de desarrollo organizacional	14
3.1.4.1.-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales	15
3.1.4.2.-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento	15
3.1.5.-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento	16
3.1.5.1.-Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid	16
3.1.5.1.1. Premisas sobre las organizaciones	16

3. 1.5.2.-Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch	17
3. 1.5.3.-Modelo de desarrollo organizacional 3-d Reddin	18
3.1.6.-Concepto de desarrollo organizacional	18
3.1.7.-Las metas de los programas de desarrollo organizacional	18
3.2.-Teoría de administración por objetivos	19
3. 2.1.-Orígenes de la administración por objetivos	20
3.2.2.-La Administración por objetivos	21
3.2.3.-La administración por objetivos presenta las siguientes características principales	21
3.2.4.-Determinación de objetivos	23
3.2.5.-Características estructurales de los objetivos	24
3.2.6.-Características comportamentales	24
3.2.7.-Administración por objetivos	24
3.2.8.-Jerarquía de objetivos	25
3.3.-Teoría evaluación del desempeño	26
3.3.1.-Funcionalidad de la evaluación de desempeño	26
3.4. -Origen de la teoría de control	27
3.4.1.-Teoría de control	28
3.4.2.-Requisitos de un buen control	29
3.4.3.-Importancia del control	29
3.4.4.-Bases del control	29
3.4.5.-Cómo debe ser el control	30
3.4.6.-Controlar	31
3.4.7.-Consejos sobre el control	33
3.4.8.-Enfoque de sistemas	33

Capítulo IV.-Marco Referencia

La CONAGUA y la Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas

4.1.- Antecedentes históricos de la Comisión Nacional del Agua	35
4.1.1 .-Procesos de Planeación estratégica en la CONAGUA	39
4.1.2.- Misión de la Comisión Nacional del Agua	40
4.1.3.- Visión de la Comisión Nacional del Agua	41
4.1.4.-Objetivos Estratégicos	42
4.1.5.-Objetivos Nacionales y Estrategias	43
4.2.- Los Objetivos de la Subgerencia de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas	46
4.2.1. Misión y Visión	47

Capítulo V .- Metodología de la Investigación

5.1.-Tipo de estudio.	48
5.1.1.-Metodología de la investigación	48
5.2.- Método de estudio.	49
5.2.1.-Investigación correlativa	50
5.3.- Instrumentos de Medición a utilizar	53
5.3.1.-Datos Estadísticos	53
5.3.2.-Estadística Descriptiva	55
5.4.- Hipótesis	63

Capítulo VI.- Desarrollo de la investigación

6.1. Encuestas	64
6.1.1.-Métodos para investigar un mercado-diseño de una encuesta	64
6.2.Cuestionario	72

6.2.1.-Còmo diseñar un cuestionario	72
6.3. Análisis de datos (Kurt Lewin)	78
6.4. Resultados	80
Capítulo VII.- Conclusiones y Recomendaciones	90
Bibliografía	92
Glosario de términos	96
Anexo A Organigrama de CONAGUA	99
Anexo B Organigrama de Subgerencia de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas	100
Anexo C Diagrama de procesos	101
Anexo D Lineamientos	103

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La Comisión Nacional del Agua es la Unidad Administrativa desconcentrada de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT Diario Oficial de la Federación de fecha 21 de enero de 2003), y tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales y su Reglamento así mismo con el Reglamento Interno de la SEMARNAT y las demás disposiciones aplicables; entre sus funciones están las de administrar y custodiar las aguas nacionales, así como los bienes que se vinculan a éstas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables; vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales; disponer lo necesario para la preservación de su calidad y cantidad para lograr su uso integral sustentable; también esta encargada de estudiar, normar, proyectar, promover, construir, vigilar, administrar, operar, conservar y rehabilitar la infraestructura hidráulica, así como las obras complementarias que correspondan al Gobierno Federal.

No debemos olvidar que todos los días surgen oportunidades y amenazas para la CONAGUA, uno de los factores más influyentes sobre el éxito o el fracaso es su capacidad de identificar y responder a las oportunidades y amenazas que van surgiendo en su entorno.

Con el objetivo de concertar, coordinar y consolidar la participación de la sociedad en el diseño de la política hidráulica, considerando en forma particular lo relacionado a las zonas rurales del país, a fin de lograr el uso y aprovechamiento sustentable del agua, promoviendo la participación Federal, Estatal, Municipal, Social, Pública y Privada; así como para establecer y definir las acciones para dar cumplimiento a los Compromisos Presidenciales y Atención a las Demandas Ciudadanas, propiciando la intervención de las áreas operativas y de apoyo de la Comisión Nacional del Agua, la *Subgerencia de Seguimiento de Compromisos*

Presidenciales y Demandas Ciudadanas, está adscrita a la Coordinación de Atención de Emergencias y Consejos de Cuenca.(ver Anexo A y B)

El objetivo de la *Subgerencia de Seguimiento de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* es de concentrar, registrar y dar un estricto seguimiento a los compromisos presidenciales asignados a la CONAGUA por la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de Presidencia de la República, dirigidas al C. Presidente de la República, notificar a las áreas competentes conforme a sus funciones los Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas correspondientes, para realizar su función como enlace entre la Dirección General, la Coordinación de Atención de Emergencias y Consejos de Cuenca , la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de Presidencia de la República y la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Para llevar a cabo este control se cuenta con personal capacitado y un Sistema de Seguimiento de Demandas Ciudadanas y Compromisos Presidenciales (SISEDEC) instalado en cada una de las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales.

Matriz Metodológica

En este trabajo de investigación se pretende plantear cuáles son los factores que intervienen ocasionando el rezago de los servicios en la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* en la CONAGUA a efecto de responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía.

La hipótesis, planteada en esta investigación es “Los factores que provoca el rezago en la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* en las Direcciones Generales de los Organismos de

Cuena es que las áreas administrativas y técnicas que son en la gran mayoría de los casos quienes generan la respuesta al peticionario, no se involucran y no hay voluntad de los Directores de área de darle seguimiento puntual”

El objetivo general

1. El objetivo general consiste en involucrar a las Áreas Administrativas y Técnicas para dar seguimiento puntual al rezago.

Los objetivos particulares, que surgieron para llegar al objetivo general fueron:

- Diseñar un instrumento de medición
- Llevar a cabo una encuesta para conocer los requerimientos de las Direcciones Generales de los Organismos de Cuena
- Diseñar el cuestionario con preguntas abiertas para conocer con amplitud el factor que ocasiona el rezago en las Demandas Ciudadanas en la CONAGUA.
- Efectuar reuniones a Nivel de Jefes de Área para involucrarlos y darles a conocer los Lineamientos que regulan la atención de peticiones que turna la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía a las Entidades y Dependencias de la Administración Pública Federal. (ver Anexo D)

Las conclusiones y recomendaciones son las siguientes:

- En esta investigación se encontró que “LOS ENLACES” tienen los conocimientos necesarios para el desempeño de su trabajo, pero que al depender de las Áreas Administrativas y Técnicas para la contestación de las Demandas Ciudadanas, no se involucran por desconocimiento de los

lineamientos que marca la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía a las Entidades y Dependencias de la Administración Pública Federal

- Se deben llevar reuniones permanentes, con los Jefes de Área para darles a conocer los lineamientos para que no se presente este rezago.
- Se debe autorizar una partida de recursos para las Áreas involucradas en la contestación de las Demandas Ciudadanas para agilizar el trámite de las mismas.
- Se debe capacitar permanentemente a “LOS ENLACES” de las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca para la toma de decisiones en relación a las Demandas Ciudadanas.
- Se deben actualizar los procesos de seguimiento

La metodología a seguir fue la siguiente:

- Se diseñó una encuesta
- Se llevó a cabo la encuesta
- Se determinó el método para llevar la entrevista
- Se realizó un Muestreo
- Se analizaron estas respuestas obteniendo índices para hacer mejoras a las áreas de trabajo involucradas.
- Se llevó a cabo un nuevo sistema de procesos para agilizar el trámite en las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca.(ver Anexo C)

MATRIZ METODOLÓGICA

CAPÍTULO II

PROBLEMÁTICA A INVESTIGAR

La Comisión Nacional del Agua es la Unidad Administrativa desconcentrada de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Sus funciones corresponden a:

La custodia y administración de las aguas nacionales, así como vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales, normar, proyectar, promover, construir, vigilar, administrar, operar, conservar y rehabilitar la infraestructura hidráulica, y las obras complementarias que correspondan al Gobierno Federal

Disponer lo necesario para la preservación de su calidad y cantidad para lograr su uso integral sustentable.

La *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas*, está adscrita a la Coordinación de Atención de Emergencias y Consejos de Cuenca de la CONAGUA.

Actúa como enlace permanente interno entre las áreas de oficinas centrales, Dirección General de Organismos de Cuenca y Direcciones Locales. Al exterior de la Institución se desempeña como enlace con la Presidencia y SEMARNAT.

La atención de las demandas ciudadanas en el nivel Federal, Estatal o Municipal queda establecida en el artículo 8° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que manifiesta:¹

¹ MÉXICO, *Constitución Política de los Estados Unidos*, México (Última reforma aplicada 07/04/06), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917, artículo 8. pp. 14

“A toda petición deberá recaer un acuerdo por escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario”.

El procedimiento a seguir del trámite de las demandas ciudadanas es de acuerdo a los lineamientos que regulan la atención de peticiones que turna la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía a las Entidades y Dependencias de la Administración Pública Federal.

2.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

Conocer los factores que ocasionan el rezago de servicios en la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* en la CONAGUA. De acuerdo con el análisis obtenido en esta investigación, lograr agilizar el trámite y evitar este rezago.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN RELACIONADAS CON LA ATENCIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS

La Teoría de Desarrollo Organizacional, Teoría de Administración por Objetivos, Teoría de la Evaluación del Desempeño y Origen de La Teoría del Control se relacionan con la atención de trámites y servicios de la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* en lo siguiente:

En la Teoría del Desarrollo Organizacional intervienen los procesos, estructuras, comportamientos, metas de los programas de desarrollo organizacional que están relacionados con sus objetivos.

La Teoría de Administración por Objetivos es una muy importante, por ser la técnica de dirección de esfuerzos de la planeación y el control administrativo basada en el principio de alcanzar resultados

La Teoría Evaluación del Desempeño también es muy importante, nos ayudará a definir las áreas de responsabilidad de cada Gerente, Subordinado en términos de resultados esperados empleando estos objetivos como guías para la operación de la CONAGUA para hacer mejoras.

Y para finalizar la Teoría del Control también resulta muy importante por ser una actividad que se lleva a cabo, no sólo a nivel directivo, sino a todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos

definiendo la eficacia en los métodos de control de gestión con el fin de señalar las debilidades y errores y rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

3.1. ORIGEN DE LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LOS CAMBIOS Y LA ORGANIZACIÓN.

El Desarrollo organizacional tiene sus origen a partir de 1962.²

Por un grupo de científicos sociales

Surge como un complejo de ideas, respecto al hombre, la organización y el ambiente.

Orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones según sus capacidades.

El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual,

² DAVIS y Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, McGraw Hill, 1995, (8ª ed), pp. 43

con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la Administración Pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización en cambio.

3.1.1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARTE DE CONCEPTOS DINÁMICOS COMO SON:

a) Concepto de organización: De acuerdo a los autores especialistas en el área: “una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de manera como ella se relaciona con ese medio.

b) Concepto de cultura organizacional: Este busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización y resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

c) Concepto de cambio: El ambiente general que envuelve las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

d) Concepto de desarrollo: La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos y exógenos. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades.

e) Fases de la organización: Los resultados de las investigaciones convergen para afirmar las hipótesis de la existencia de fases de vida y estadios de desarrollo de organizaciones, grupos e individuos. Las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Una organización durante su existencia recorre cinco fases diferentes:

1. Pionera: Es la iniciada por sus fundadores. Por ser pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables, hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones.

2. Experimentación: Es en que la organización crece y se expanden sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes.

3. Reglamentación: Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos que van surgiendo, como también definir rutinas y procesos de trabajo.

4. Burocratización: Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática, preestableciendo todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y de un sistema de reglas y de procedimientos por tratar todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades del trabajo.

5. Reflexibilización: Esta es la fase de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida, a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles.

6. Críticas a las estructuras convencionales: Las principales críticas que hacen a las estructuras convencionales de organización son:

- La división del trabajo y la fragmentación de funciones impiden el compromiso emocional del empleado.
- La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado, afectando negativamente el compromiso de éste con la organización.
- Las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e inmutables.

3.1.2. ¿QUÉ ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL?³

Es todo cambio planeado. El concepto tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas.

³ Idem.

La mayoría de los autores especialistas en desarrollo organizacional, a pesar de que tengan ideas y enfoques bastantes diversificados, presentan puntos comunes, entre ellos:

- La constante y rápida mutación del ambiente.
- La interacción entre la organización y el ambiente.
- La interacción entre el individuo y la organización.
- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- El cambio organizacional debe ser planeado.
- La necesidad de participación y de compromiso.
- El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana.
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios.
- Un concepto esencial de las organizaciones es el de mejorar la calidad de vida.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

3.1.3. APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hay ciertas condiciones organizacionales que exigen aplicaciones y esfuerzos del desarrollo organizacional. Sin embargo, la condición esencial de cualquier programa de cambio es la de que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación.

3.1.4. EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Hubo

una fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones integradas a través de un tratamiento sistemático. Una de ellas, la teoría de sistemas, que aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento, posibilitando de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos de desarrollo organizacional.

3.1.4.1. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON CAMBIOS ESTRUCTURALES

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización.

Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

1. Cambios en los métodos de trabajo
2. Cambios en los productos
3. Cambios en la organización
4. Cambios en el ambiente de trabajo

3.1.4.2. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario.

Los modelos orientados a estas variables son:

1. Desarrollo de equipos
2. Suministro de informaciones adicionales
3. Análisis transaccional
4. Reuniones de confrontación
5. Tratamiento de conflicto intergrupar
6. Laboratorio de sensibilidad

3.1.5. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON ALTERACIONES ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

3.1.5.1 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TIPO GRID

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y reprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

3.1.5.1.1. PREMISAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES:

Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.

b) Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” abajo de su potencial.

c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un “cultural drag”.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

3.1.5.2. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAWRENCE Y LORSCH

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatros estadios antes mencionados.

3.1.5.3. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 3-D DE REDDIN

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

3.1.6. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:⁴

El desarrollo organizacional trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor y es lo que queremos lograr en la CONAGUA, específicamente en la *Subgerencia de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* y Direcciones Generales Estatales y Locales.

3.1.7. LAS METAS DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SON:⁵

Mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización, impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

⁴ GUIZAR M. Rafael , Desarrollo Organizacional México, McGraw Hill,1998.pp.278

El Desarrollo Organizacional mejora la situación en la CONAGUA donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

Logrando sus objetivos de una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia.

Los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos.

Los programas de Desarrollo Organizacional se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. En las Direcciones generales estatales y locales se tratar de lograr el mejor ambiente para ese crecimiento

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua.⁵

3.2. TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) de Peter F. Drucker, quien lo define como un método de evaluación y control sobre el desempeño de las áreas y organizaciones, donde gerentes y los subordinado de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.⁶

⁵ **Idem.**

⁶ **JOSÉ VALENZUELA ADRIANA**, Desarrollo Organizacional, Material de apoyo para la asignatura de desarrollo organizacional, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de México, 2007, s.p.

La administración por objetivos es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.⁷

Las ventajas principales que tiene un buen programa de objetivos están en que dan claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo staff, y resultan en la integración de la estrategia.⁸

Es un sistema de planeación a todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.⁹

Busca integrar los objetivos individuales y los divisionales de toda la empresa.

3.2.1 ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos (APO) o Administración por Resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

⁷ **WILLIAM B.** Werther Jr. Ph. D. Keith Dawis, Ph.d. Administración de personal y recursos humanos, México Mc. Graw Hill, 1995, (4ªed), pp. 251

⁸ **STONER**, James, Freeman R. y Gilbert, D. Administración. México, (6ª ed, 1996. pp. 164

⁹ **Idem.**

3.2.2 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos (APO) es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La Administración por Objetivos es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la administración por objetivos es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

3.2.3 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior

La mayor parte de los sistemas de la Administración por Objetivos utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición

Básicamente la Administración por Objetivos está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la Administración por Objetivos hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Prácticamente todos los sistemas de la Administración por Objetivos tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

6. Participación activa de la dirección

La mayor parte de los sistemas de la Administración por Objetivos involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas

La ampliación de la Administración por Objetivos requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.

3.2.4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

La "administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados".

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos.

a) La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.

b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.

c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.

d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

3.2.5 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS OBJETIVOS:

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas actividades.
- Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

3.2.6 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTALES SON:

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
- Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.

Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

3.2.7. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

- Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
- A través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.

- Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

1. Criterios para la selección de objetivos

- a) Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- c) Centrar los objetivos en metas derivadas.
- d) Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- e) Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- f) Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g) El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- h) El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

3.2.8. JERARQUÍA DE OBJETIVOS

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

3.3. TEORÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.¹⁰

Este proceso facilita la toma de decisiones y el logro de resultados.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones

3.3.1 FUNCIONALIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:¹¹

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y promoción interna.
- Detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Realizar ajustes a los planes individuales de carrera
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador.
- Facilitar la comunicación vertical.
- Favorecer las relaciones entre evaluado y evaluador, basadas en la
- confianza mutua.

¹⁰ CHIAVENATTO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia, McGraw Hill, 1996, Colombia, pp. 67

¹¹ KOONTZ, H. y Wehrich, H. Administración, México, McGraw Hill, 1994, pp. 215

- Validar métodos y estilos de liderazgo.
- Establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Obtener información sobre el clima laboral existente.
- Rediseñar los contenidos de los puestos de trabajo.
- Orientar y prestar atención al desarrollo profesional del evaluado.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.

Si el proceso de evaluación toma en cuenta criterios equivocados o no evalúa bien el rendimiento laboral real puede ocasionar respuestas negativas, como son:¹²

- Disminución del esfuerzo.
- Aumentar el ausentismo.
- Búsqueda de otras oportunidades laborales.

Se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye significativamente en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores.

Constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y de motivación.¹³

3.4. ORIGEN DE LA TEORÍA DE CONTROL

El control consiste según Henry Fayol en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.¹⁴

¹² **Idem**

¹³ **GÓMEZ** Mejía, L, David B. Balkin y Robert L. Cardy, Gestión de Recursos Humanos, Madrid, Prentice Hall, 1997, pp. 308

¹⁴ **FREEMAN**, Edgard R, Administración, Madrid, Prentice Hall, 1997 (6ª ed), pp 234

3.4.1. TEORÍA DE CONTROL

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.¹⁵

El control es una etapa primordial en la administración, si una empresa cuenta con planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo podrá verificar cuál es la situación real de la organización de acuerdo con los objetivos y metas establecidos.¹⁶

El control según Chiavenatto consiste en es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.¹⁷

¹⁵ GUZMÁN Amaro, Administración de personal, México, Limusa, 1986, pp. 323

¹⁶ ROYERO, Jaim, Modelo de control de gestión para sistemas de investigación, México, McGraw Hill, 2002, sp.

¹⁷ CHIAVENATTO, Adalberto, Administración: Proceso Administrativo, Colombia, Ltda, (3ª ed), pp. 256

3.4.2. REQUISITOS DE UN BUEN CONTROL¹⁸

- Corrección de fallas y errores
- Previsión de fallas o errores futuros

3.4.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL:

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:¹⁹

- Crear mejor calidad
- Enfrentar el cambio
- Producir ciclos más rápidos
- Agregar valor
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

3.4.4. BASES DEL CONTROL

El control se basa en la consecución de las siguientes actividades:²⁰

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa.

Las áreas dónde se va aplicar el control dentro de la CONAGUA específicamente en las *Subgerencia de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas*, será:

¹⁸ **ROBBINS**, Stephen y De Cenzo, David, Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones, México, McGraw Hill, 1996, pp 345

¹⁹ **Idem.**

²⁰ **TERRY**, George y Flankli, Stephen. Principios de Administración, México, Continental, 1999, 203

El control de los tiempos de producción: En la Dirección General de Organismos de Cuenca y Dirección Local para eliminar desperdicios de tiempo en las demandas ciudadanas aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

La retroalimentación nos ayudará en el presente caso práctico en:

A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.²¹

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:²²

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección de datos.
3. Interpretación y valoración de los resultados.
4. Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador.

La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

3.4.5. CÓMO DEBE SER EL CONTROL:²³

Los controles deben ser flexibles.

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

Los controles deben ser claros

²¹ **Idem.**

²² **ROBBINS**, Stephen y Coulter, Mary. Administración, México, McGraw Hill, (5ª ed.), 1996, pp. 345

²³ **Idem.**

Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

3.4.6. CONTROLAR:

Comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado (plan de acción), a las órdenes dadas y a los principios admitidos. En resumen es verificar que lo anterior resulte bien.²⁴

Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de repararlos y evitar su repetición.

Asegurar la existencia del programa, su aplicación y mantenimiento al día.

Organismo social completo

Dirección ejercida de acuerdo a los principios.

El control se aplica a las cosas, personas y a los actos. Resaltamos la importancia de las diversas capacidades con las que debe contar el personal.

Se relaciona con autoridad ya que cada sector de la empresa es vigilado por un gerente correspondiente al mismo, y a su vez la autoridad superior controla a este y al conjunto. También requiere de inspecciones periódicas para corroborar lo ordenado (semejante que en dirigir), y cuando estas operaciones de control son muy numerosas es preciso recurrir a agentes especiales (verificadores, inspectores etc.) Las cualidades de un verificador deben ser: la competencia, el sentimiento del deber, la independencia con respecto al intervenido, el juicio y el tacto. Como consecuencia de esto, controlar se relaciona con equidad, porque éste controlador debe ser imparcial (tener una conciencia recta, y ninguna relación demasiado estrecha de interés, parentesco o camaradería entre él y el personal

²⁴ Chiavenato .Introducción A La Teoría General De La Administración. Editorial McGraw-Hill. 1996

evaluado; es decir juzgarlos a todos de la misma forma, según su desempeño, trabajo).

La competencia del verificador, que no requiere demostración, se relaciona con unidad de dirección, pero una unidad de dirección particular según el control (ya que este actúa como un auxiliar de la misma). Evitando la dualidad de dirección (control irresponsable). Motivo por el cual la autoridad superior debe vigilar el uso que el “control” hace de sus poderes;(Subordinación de intereses, del inspector con respecto a los de la empresa)

Un buen control previene contra sorpresas que podrían causar catástrofes

Debe estar hecho en un tiempo oportuno, e ir seguido de sanciones.

El control es un auxiliar del principio de dirección, porque depende de la dirección que su funcionamiento sea eficiente.

Si las conclusiones de un control llegan tarde, para utilizarlas; el control habrá sido una operación inútil, ineficiente (por lo tanto una pérdida de tiempo y esfuerzo para la empresa).

La importancia del control dentro de las organizaciones es un tema de total vigencia y si bien el ingeniero francés, lógicamente, no llegó a plantear muchos aspectos del mismo a los cuales actualmente se ha arribado; su obra ofrece interesantes aportes, y aproximaciones a las corrientes modernas.

Continúa Fayol: “Desde el punto de vista comercial hay que asegurarse de que los productos entrados y salidos son apreciados exactamente en cantidad, calidad y precio...que los compromisos se cumplen perfectamente, etc.”
Apreciamos en el párrafo precedente el interés por controlar el producto generado por la empresa y por el cumplimiento de las obligaciones para con sus clientes. No alcanzó Fayol a una concepción tan integral como la de la Calidad Total...por más que se le aproximara en algunos aspectos básicos. Los Círculos de Calidad, son una herramienta para la creatividad y la mejora continua de las

empresas, que no fue prevista por Fayol más allá de cierto parentesco con las Reuniones de Jefes.

Todas estas operaciones forman parte de la vigilancia, tanto que pueden ser ejecutados por el jefe de la empresa cuanto por sus colaboradores jerárquicos. En una empresa metalúrgica, por ejemplo, el mineral en bruto entra a la fábrica y es recibido por el servicio técnico; los productos fabricados son sometidos al control del servicio comercial antes de ser puestas en venta. Cada servicio vigila a sus agentes. La autoridad superior vigila sobre el conjunto.”

3.4.7. CONSEJOS SOBRE EL CONTROL²⁵

Los siguientes consejos respecto al control en general, mantienen plena vigencia, estando además, relacionadas con la importancia de las “impresiones de retorno” o retroalimentación uno de los aspectos fundamentales.

3.4.8. ENFOQUE DE SISTEMAS:

- “Para que el control sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones.”

- “Es muy evidente que el control, aun cuando sea muy bien hecho, habrá sido una operación inútil si sus conclusiones llegan demasiado tarde para que sea posible utilizarlas.”

Para combatirla es necesario definir primero de una manera tan precisa como sea posible las atribuciones del control, indicando exactamente los límites que no debe franquear; es menester después que la autoridad superior vigile el uso que el control hace de sus poderes.

Conociendo el fin y las condiciones en que debe ejercerse el control podemos deducir que el buen verificador debe ser competente e imparcial, No es preciso demostrar la necesidad de que el verificador sea competente. Para

²⁵ **Idem**

juzgar la calidad de un objeto, el valor de un procedimiento de fabricación..... y los medios de mando empleados es menester evidentemente estar provisto en cada caso de la competencia adecuada.

La imparcialidad reposa sobre una conciencia recta y sobre una completa independencia del verificador frente al verificado. El control es sospechoso cuando el verificador depende del verificado, en cualquier grado que sea, y aún cuando solamente existan entre ambos relaciones muy estrechas de interés, parentesco, o camaradería.

Tales son las principales condiciones que debe reunir el verificador; ellas implican competencia sentimiento del deber, independencia, juicio y tacto.

Un buen control es un precioso auxiliar de la dirección; puede proporcionar ciertas informaciones indispensables que la vigilancia jerarquizada sería a veces incapaz de suministrar. El control puede ejercerse sobre cualquier aspecto de la empresa; depende de la dirección que su funcionamiento sea eficaz. Un buen control previene las sorpresas peligrosas que podrían degenerar en catástrofes.”

Acertadamente Fayol le asigna al control una función de prevención, proactiva. Es por lo tanto un accionar que también debe practicarse, no sólo durante la acción, sino también en forma previa a la misma.”

Es conveniente poder responder siempre, a propósito de cualquier operación a la pregunta siguiente: “¿Cómo se efectúa el control?”

Aplicándolo a todas las operaciones, cualquiera que sea su naturaleza, y a todos los agentes, cualquiera que sea su nivel jerárquico, el control se ejerce de mil maneras distintas. Como los otros elementos de la administración -previsión, organización, mando y coordinación- exige siempre una continua atención y a menudo mucha sagacidad.”

CAPÍTULO IV

MARCO DE REFERENCIA

LA CONAGUA Y LA SUBGERENCIA DE SEGUIMIENTO A COMPROMISOS PRESIDENCIALES Y DEMANDAS CIUDADANAS

4.1. HISTORIA DE CONAGUA.²⁶

La Comisión Nacional del Agua es heredera de una gran tradición hidráulica y a lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica.

Dentro de las instituciones que le antecedieron destacan la Dirección de Aguas, Tierras y Colonización creada en 1917; la Comisión Nacional de Irrigación, en 1926; la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1946 y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en 1976.

Actualmente, la misión de la Comisión Nacional del Agua consiste en administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso.

La Comisión considera que la participación de la sociedad es indispensable para alcanzar las metas que se han trazado en cada cuenca del país, ya que entre otros aspectos, los habitantes pueden dar la continuidad que se requiere a las acciones planteadas.

²⁶ http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx

Por otra parte, considera que el uso sustentable del agua se logra cuando se cumplen los aspectos siguientes:

a) El agua genera bienestar social: básicamente se refiere al suministro de los servicios de agua potable y alcantarillado a la población, así como al tratamiento de las aguas residuales.

b) El agua propicia el desarrollo económico: considera al agua como un insumo en la actividad económica; por ejemplo, en la agricultura, la producción de energía eléctrica o la industria.

c) El agua se preserva: es el elemento que cierra el concepto de sustentabilidad. Si bien se reconoce que el agua debe proporcionar bienestar social y apoyar el desarrollo económico, la Comisión Nacional del Agua está convencida de que se debe preservar en cantidad y calidad adecuadas para las generaciones actuales y futuras y la flora y fauna de cada región.

Para cumplir con su propósito esencial, la Comisión se divide operativamente en tres grandes áreas:

1. Oficinas Centrales.
2. Dirección General de Organismos de Cuenca
3. Direcciones Locales

La sede de Oficinas Centrales está en la ciudad de México y dentro de sus acciones principales se encuentran: apoyar a las Direcciones Generales de Organismos de Cuenca y Direcciones Locales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país, establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales, integrar el presupuesto de la institución y vigilar su aplicación, concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el Sector Hidráulico, establecer los programas para apoyar a los municipios en el suministro de los

servicios de agua potable y saneamiento en las ciudades y comunidades rurales y para promover el uso eficiente del agua en el riego y la industria.

Oficinas Centrales también establece la política de recaudación y fiscalización en materia de derechos de agua y permisos de descargas, coordina las modificaciones que se requieran a la Ley de Aguas Nacionales y apoya su aplicación en el país, elabora las normas en materia hidráulica, opera el servicio meteorológico nacional, mantiene una sólida y fructífera relación con el H. Congreso de la Unión, atiende a los medios de comunicación nacionales y se vincula con las dependencias federales para trabajar en forma conjunta en acciones que beneficien al Sector Hidráulico.

Las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca son las responsables de administrar y preservar las aguas nacionales en cada una de las trece regiones hidrológico-administrativas en que se ha dividido el país. Las Direcciones Generales de Organismos de Cuenca y sus sedes son:

I. Península de Baja California (Mexicali, Baja California).

II. Noroeste (Hermosillo, Sonora).

III. Pacífico Norte (Culiacán, Sinaloa).

IV. Balsas (Cuernavaca, Morelos).

V. Pacífico Sur (Oaxaca, Oaxaca):

VI. Río Bravo (Monterrey, Nuevo León).

VII. Cuencas Centrales del Norte (Torreón, Coahuila).

VIII. Lerma Santiago Pacífico (Guadalajara, Jalisco).

IX. Golfo Norte (Ciudad Victoria, Tamaulipas).

X. Golfo Centro (Jalapa, Veracruz).

XI. Frontera Sur (Tuxtla Gutiérrez, Chiapas).

XII. Península de Yucatán (Mérida, Yucatán).

XIII. Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala (México, Distrito Federal).

El desempeño de las Direcciones Generales de Organismos de Cuenca es también muy importante, ya que tienen a su cargo aplicar la razón misma de ser de nuestra institución en cada región del país. Para ello, realizan las siguientes tareas básicas:

1. Determinar la disponibilidad del agua.
2. Orientar los nuevos polos de desarrollo.
3. Lograr el uso sustentable del agua.
4. Asegurar la preservación de los acuíferos.
5. Garantizar la calidad del agua superficial.
6. Llevar a cabo la recaudación en materia de aguas nacionales y sus bienes.
7. Solucionar conflictos relacionados con el agua.
8. Otorgar concesiones, asignaciones y permisos.
9. Promover la cultura del buen uso y preservación del agua.
10. Prevenir los riesgos y atender los daños por inundaciones.
11. Prevenir los riesgos y atender los efectos por condiciones severas de escasez de agua.

12. Operar la infraestructura estratégica.

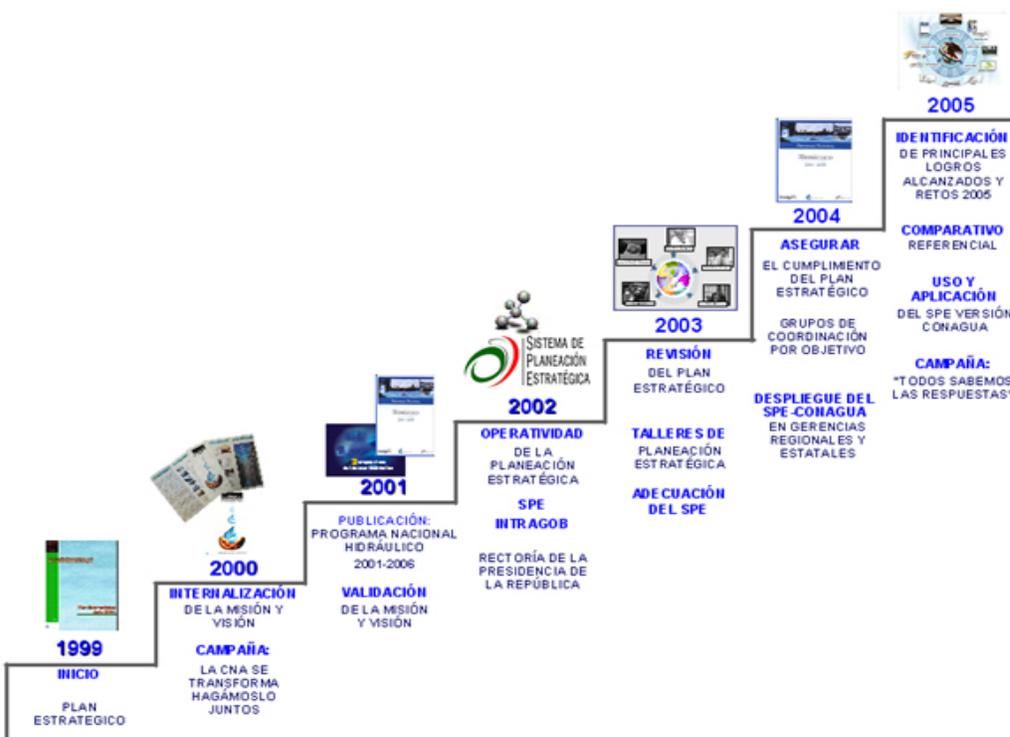
Además, las Gerencias Regionales son el vínculo con los Gobernadores de las entidades donde se ubican.

Por lo que se refiere a las Gerencias Estatales, éstas tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la Comisión en las entidades federativas que les corresponden.

4.1.1. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CONAGUA.

Evolución

La Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) inició en 1999 la instrumentación y coordinación de su proceso formal de Planeación; que a través del tiempo ha implicado la realización de actividades diversas, las cuales se describen brevemente a continuación:



http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx

4.1.2. MISIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

“Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso”.

Descripción de la Misión de la Comisión Nacional del Agua

Administrar y preservar las aguas nacionales...

Implica:

Saber cuánta agua hay en nuestro país, clasificarla de acuerdo a su calidad y calcular su disponibilidad.

Otorgar permisos para la explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales, a través de las concesiones, asignaciones y reservas para hacer un uso más justo y eficiente del agua.

Asegurar el equilibrio hidrológico y una adecuada calidad del agua, mediante la construcción y operación de la infraestructura necesaria.

Garantizar la seguridad de la población ante la presencia de fenómenos hidrológicos extremos.

... con la participación de la sociedad

La participación de la sociedad considera la delegación de la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica a las autoridades locales y los usuarios, así como lograr la participación social activa en la preservación de la calidad y cantidad del agua, reconociendo el valor económico y estratégico que tiene para nuestro país.

La participación de la sociedad en la preservación del recurso se logrará mediante el establecimiento de la cultura del agua; entendida ésta como los hábitos, costumbres y maneras de usar eficiente y racionalmente el recurso.

... para lograr el uso sustentable del recurso

La sustentabilidad del recurso está relacionada con tres factores:

La preservación del agua con el propósito de asegurar su disponibilidad en cantidad y calidad para las generaciones presentes y futuras, lo que implica detener y revertir su deterioro;

Propiciar el desarrollo económico del país mediante un mejor aprovechamiento del agua para incrementar la producción y productividad.

Coadyuvar al bienestar de la población, mejorando sus condiciones de vida.

En este sentido, el alcanzar la sustentabilidad implica preservar el recurso con desarrollo económico y bienestar social.

4.1.3 VISIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

“Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua”.

Descripción de la Visión de la Comisión Nacional del Agua

La visión establece el cambio de la CONAGUA hacia una organización cuya función predominante será el carácter normativo y de apoyo técnico en la administración y preservación del recurso, para lo cual la institución delegará la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica urbana e hidroagrícola a las autoridades locales y usuarios, lo que implica el proceso de descentralización de la institución hacia estas instancias.

La alta capacidad técnica está referida tanto a las características del personal y de la organización, como a las herramientas técnicas para el desempeño de las funciones y responsabilidades.

La institución contará con la suficiente información para la toma de decisiones y con los mecanismos adecuados para la transmisión de instrucciones, con una adecuada comunicación interna y externa; todo ello apoyado en una normatividad coherente y congruente con sus responsabilidades, lo cual redundará en que la organización responda con efectividad y eficiencia a las necesidades de la población y a la atención de emergencias.

Para alcanzar la alta capacidad técnica, la organización ha iniciado un amplio proceso de desconcentración de funciones, programas y recursos de sus Áreas Centrales a las Gerencias Regionales, lo cual permitirá la adecuada planeación hidráulica a nivel de cuencas hidrológicas, el acercamiento de la institución con los usuarios, una mayor autonomía en la toma de decisiones y la implantación de soluciones acordes a las problemáticas regionales.

4.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- a)** Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola.
- b)** Fomentar la ampliación de la cobertura y la calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- c)** Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.
- d)** Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
- e)** Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
- f)** Prevenir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

4.1.5. OBJETIVOS NACIONALES Y ESTRATEGIAS

A continuación, se presentan los seis objetivos nacionales, así como las treinta y cuatro estrategias.

Cabe señalar que para las estrategias, se presenta tanto la redacción validada por el Directorado de la CONAGUA durante la revisión del Plan Estratégico, como la original (tal y como aparecen en el Programa Nacional Hidráulico 2001-2006).

1. Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola.

Incrementar la eficiencia en el uso del agua de los Distritos y Unidades de Riego para recuperar volúmenes.

(Antes: Incrementar la eficiencia en el uso del agua de los Distritos y Unidades de Riego).

Concluir proyectos en proceso para incorporar nuevas zonas al riego.

Construir infraestructura hidráulica para ampliar la frontera agrícola en zonas con disponibilidad de agua.

(Antes: Construir infraestructura hidráulica para ampliar la frontera agrícola).

Apoyar a las zonas rurales marginadas con infraestructura hidráulica, especialmente la región sur-sureste.

Fortalecer a las organizaciones de usuarios.

2. Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Propiciar la atención al rezago en la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento básico en zonas rurales.

Ampliar las coberturas y fomentar la mejora en la calidad de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

(Antes: Sostener el incremento de las coberturas y fomentar la mejora en la calidad de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento).

Promover el tratamiento de las aguas residuales e impulsar el intercambio de agua tratada por agua de primer uso.

Fomentar la eficiencia de los organismos encargados de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Apoyar el desarrollo de los organismos operadores.

3. Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.

Lograr el manejo integrado del agua y bosque

(Antes: Lograr el manejo integrado de los recursos naturales).

Determinar y dar a conocer el volumen y calidad del agua disponible en las diferentes cuencas y acuíferos del país.

Orientar la demanda de agua de acuerdo a la disponibilidad en cuencas y acuíferos.

Dar prioridad a las acciones que propician la reducción de la demanda.

Reducir la contaminación del agua.

Institucionalizar el proceso de planeación, programación y la aplicación de los programas hidráulicos con un enfoque de cuencas y acuíferos.

Inducir a la sociedad en su conjunto a reconocer el valor económico del agua.

Lograr el equilibrio de las cuencas y acuíferos sobreexplotados (reciente).

4. Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.

Incrementar y eficientar los recursos financieros destinados al sector.
(Antes: Incrementar los recursos destinados al sector).

Consolidar la autoridad federal en materia de aguas nacionales.
(Antes: Consolidar el papel de la federación en torno al agua).

Consolidar el proceso de descentralización de funciones, programas y recursos que realiza la Federación hacia los Estados, Municipios y usuarios para lograr un mejor manejo del agua.

Promover la investigación y la transferencia tecnológica.
(Antes: Promover la innovación y la transferencia tecnológica).

Coadyuvar al desarrollo de los recursos humanos del Sector agua.
(Antes: Desarrollar los recursos humanos del Sector agua).

Desarrollar un programa de innovación y calidad en la CONAGUA.

5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.

Consolidar la organización y el funcionamiento de los Consejos, Comisiones y Comités de Cuenca.

Consolidar el funcionamiento de los Comités Técnicos de Aguas Subterráneas.

Promover la Consolidación del Movimiento Ciudadano por el Agua.

Participar en la Cruzada Nacional por los Bosques y el Agua.
(Antes: Apoyar la Cruzada Nacional por los Bosques y el Agua).

Sensibilizar a la población sobre el valor estratégico y económico del agua para que asuma su responsabilidad sobre el cuidado del recurso.

6. Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

Consolidar los sistemas de información y alerta de fenómenos hidrometeorológicos.

Apoyar la implementación de planes de prevención y atención de inundaciones a nivel de cuenca hidrológica.

Mantener, conservar y ampliar la infraestructura hidráulica federal de control de avenidas.

Participar directamente o en coordinación con otras instancias de gobierno en la protección de los habitantes en zonas de alto riesgo de inundación y en la reconstrucción de la infraestructura hidráulica afectada. (Antes: Coadyuvar con otras instancias de gobierno en la protección de los habitantes en zonas de alto riesgo de inundación).

Establecer con la participación de los órdenes de gobierno y los usuarios, acciones que permitan enfrentar en mejores condiciones los periodos de sequía. (Antes: Implantar políticas de uso racional del agua que permitan enfrentar en mejores condiciones los periodos de sequía).

4.2. OBJETIVO DE LAS DEMANDAS CIUDADANAS EN LA SUBGERENCIA DE SEGUIMIENTO A COMPROMISOS PRESIDENCIALES Y DEMANDAS CIUDADANAS.²⁷

Determinar el área operativa de CONAGUA responsable y mediante oficio solicita la atención pertinente. (ver anexo A, B y C)

²⁷ Apuntes de la Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas

Registrar las demandas ciudadanas asignadas, por la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de la Presidencia de la República o la SEMARNAT, en el Sistema de Seguimiento de Demandas Ciudadanas y Compromisos Presidenciales (SISEDEC).

Validar y actualizar la información sobre los avances de las demandas ciudadanas, atendidas por las áreas operativas.

Informar sistemáticamente a: Dirección General, SEMARNAT y Red Federal de la Ciudadanía de la Presidencia de la República, de los avances en la atención de demandas. (ver Anexo D)

Actuar de enlace permanente entre la Dirección General y las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales, Oficinas Centrales.

4.2.1. MISIÓN

Contribuir al logro o realización de la actividad (Coadyuvar) con las Direcciones de los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales de la CONAGUA en la atención y Seguimiento de los Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas, derivados del uso y aprovechamiento del agua.

VISIÓN

Atender las demandas ciudadanas relacionadas con el agua en tiempo y forma, promoviendo la atención oportuna.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.²⁸

5.1. TIPO DE ESTUDIO

5.1.1.- LA INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

- **CAUSA-EFECTO**

Trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descriptiva) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir este caso es un sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento estas características.

- **NO EXPERIMENTAL:**

Cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos entonces se desarrolla una investigación no experimental.

- **TRANSVERSALES:**

La investigación sería un estudio de grado de desarrollo, ya que solo se obtendrán datos de un período de evaluación del desempeño del personal operativo, con el propósito de describir y analizar las variables de un solo

²⁸ **ORTIZ URIBE**, Frida Gisela, María del Pilar García. *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México: Limusa, 2003.

momento en este caso los resultados obtenidos en un período del 01 enero de 2007 al 31 de diciembre de 2007.

- **DE CAMPO:**

Esta investigación distingue entre el lugar donde se desarrolla la investigación, si las condiciones son naturales en el terreno de los acontecimientos, como son las observaciones en un barrio, las encuestas a los empleados de la empresa, el registro de datos en condiciones naturales.

La comparación de las poblaciones será descriptiva ya que sólo se estudiará el fenómeno en el personal operativo de las Direcciones Generales de la CONAGUA.

5.2. MÉTODO DE ESTUDIO

El método a utilizar será el de la investigación de correlación, ya que se analizará la problemática por la que se a dado un rezago en el trámite de las demandas ciudadanas en la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* en Oficinas Centrales de la CONAGUA, en el periodo comprendido del 01 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2007, en los plazos establecido por la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de la Presidencia de la República, lo que nos permitirá ver de qué forma se atendieron y resolvieron los trámites de seguimiento de las demandas ciudadanas en materia de agua en las Direcciones Generales y Direcciones Locales durante el mismo período

Con la anterior se un análisis del proceso de evaluación del desempeño, a fin de identificar los elementos que intervienen y lo conforman, sus relación, así como sus causas y efectos.

Por último se realizará una síntesis para identificar los elementos que se deben considerar, los factores necesarios a evaluar, el procedimiento a desarrollar, los indicadores para medir el desempeño laboral y los criterios

de evaluación, con el propósito de formular la alternativa de solución de la problemática estudiada.

5.2.1.-LA INVESTIGACIÓN CORRELATIVA

- **CAUSA-EFECTO:**

Básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables. El siguiente paso, corresponde a la investigación explicativa, la que "explica" todos los elementos del fenómeno investigado.

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación tales como:

1. ¿Conforme transcurre una psicoterapia orientada hacia el paciente, aumenta la autoestima de éste?
- 2.- ¿A mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto a las tareas laborales?
- 3.- ¿Los niños que dedican cotidianamente más tiempo a ver la televisión tienen un vocabulario más amplio que los niños que ven diariamente menos televisión?
- 4.- ¿Los campesinos que adoptan más rápidamente una innovación poseen mayor inteligencia que los campesinos que la adoptan después?

Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como; pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables, lo cual se podría representar: En este último caso se plantean cinco

correlacionales (se asocian cinco pares de correlaciones) Los estudios correlacionales miden las dos a más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios planes de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos.

La investigación correlacional, tiene en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa.

- **CASOS EN LOS QUE SE UTILIZAR LA INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL:**

Los estudios correlacionales se realizan cuando no se pueden manipular las variables de tratamiento por varias razones, de las cuales señalaremos tres:

1. Es imposible manipular físicamente las variables. Imaginemos que un psicólogo desea estudiar la relación entre dos medidas de respuesta como inteligencia y ejecución escolar. La inteligencia es una característica individual, un rasgo que no define en función de la ejecución en un test estandarizado y no puede ser investigada en un estudio correlacional

seleccionando un grupo de estudiantes de un colegio, midiendo sus Capital Intelectual y comparando estas puntuaciones con su ejecución en la escuela de estos estudiantes.

2. Los suceso ya han ocurrido, por ejemplo: años que estuvieron un grupo de universitarios en la etapa preescolar y las puntuaciones que obtuvieron posteriormente en la primera etapa
3. Cuando la manipulación de variables sea ilegal o no ética, por ejemplo: relación entre el consumo de heroína y el número de infartos. No es ético administrar a un grupo de personas distintas dosis de heroína y ver si se da o no infarto en condiciones lo más controladas posibles, pero podemos seleccionar de la población personas heroinómanas y realizar un seguimiento de las mismas durante un tiempo.

- **LIMITACIÓN DE LOS ESTUDIOS CORRELACIONALES:**

Establecimiento de relaciones causa-efecto.

La principal limitación de los estudios correlacionales es que los resultados no indican si existe una relación causa-efecto entre las variables consideradas.

5.3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A UTILIZAR

5.3.1.- DATOS ESTADÍSTICOS.²⁹

- **Estadística**

La rama de las matemáticas que se ocupa de reunir, organizar y analizar datos numéricos y que ayuda a resolver problemas como el diseño de experimentos y la toma de decisiones.

- **Muestreo**

En estadística, proceso por el cual se seleccionan los individuos que formarán una muestra.

Para que se puedan obtener conclusiones fiables para la población a partir de la muestra, es importante tanto su tamaño como el modo en que han sido seleccionados los individuos que la componen.

El tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores, pero resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos. Por ejemplo, con muestras de unos pocos miles de personas se pueden estimar con muchísima precisión los resultados de unas votaciones en las que participarán decenas de millones de votantes.

Para seleccionar los individuos de la muestra es fundamental proceder aleatoriamente, es decir, decidir al azar qué individuos de entre toda la población forma parte de la muestra.

²⁹ FERNÁNDEZ, S.; Cordero, J. M. Córdoba, A. Estadística Descriptiva. ESIC Editorial, 1996.

Si se procede como si de un sorteo se tratara, eligiendo directamente de la población sin ningún otro condicionante, el muestreo se llama aleatorio simple o irrestrictamente aleatorio.

Cuando la población se puede subdividir en clases (estratos) con características especiales, se puede muestrear de modo que el número de individuos de cada estrato en la muestra mantenga la proporción que existía en la población. Una vez fijado el número que corresponde a cada estrato, los individuos se designan aleatoriamente. Este tipo de muestreo se denomina aleatorio estratificado con asignación proporcional.

Las inferencias realizadas mediante muestras seleccionadas aleatoriamente están sujetas a errores, llamados errores de muestreo, que están controlados. Si la muestra está mal elegida —no es significativa— se producen errores sistemáticos no controlados.

- **Variable**

Cada una de las letras que se utilizan en álgebra en expresiones algebraicas, polinomios y ecuaciones, para designar números desconocidos. Véase Indeterminada.

- **Muestra de población**

Selección de un conjunto de individuos representativos de la totalidad del universo objeto de estudio, reunidos como una representación válida y de interés para la investigación de su comportamiento. Los criterios que se utilizan para la selección de muestras pretenden garantizar que el conjunto seleccionado represente con la máxima fidelidad a la totalidad de la que se ha extraído, así como hacer posible la medición de su grado de probabilidad.

La muestra tiene que estar protegida contra el riesgo de resultar sesgada, manipulada u orientada durante el proceso de selección, con la finalidad de

proporcionar una base válida a la que se pueda aplicar la teoría de la distribución estadística.

Se distinguen varios tipos de muestras: la muestra simple, en la que cada individuo del universo considerado tiene las mismas probabilidades de resultar elegido; la muestra estratificada, si la selección se realiza sobre grupos o estratos diferentes; y, finalmente, la muestra por agrupamientos, que se basa en los segmentos o asociaciones organizadas dentro del universo considerado.

5.3.2.- ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

La estadística descriptiva analiza, estudia y describe a la totalidad de individuos de una población. Su finalidad es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente y, por tanto, pueda utilizarse eficazmente para el fin que se desee.

El proceso que sigue la estadística descriptiva para el estudio de una cierta población consta de los siguientes pasos:

- 1.- Acción de caracteres dignos de ser estudiados.
- 2.- ante encuesta o medición, obtención del valor de cada individuo en los caracteres seleccionados.

Elaboración de tablas de frecuencias, mediante la adecuada clasificación de los individuos dentro de cada carácter.

Representación gráfica de los resultados (elaboración de gráficas estadísticas).

Obtención de parámetros estadísticos, números que sintetizan los aspectos más relevantes de una distribución estadística.

- **Estudio Estadístico**

La materia prima de la estadística consiste en conjuntos de números obtenidos al contar o medir elementos. Al recopilar datos estadísticos se ha de tener especial cuidado para garantizar que la información sea completa y correcta.

El primer problema para los estadísticos reside en determinar qué información y en qué cantidad se ha de reunir. En realidad, la dificultad al compilar un censo está en obtener el número de habitantes de forma completa y exacta; de la misma manera que un físico que quiere contar el número de colisiones por segundo entre las moléculas de un gas debe empezar determinando con precisión la naturaleza de los objetos a contar. Los estadísticos se enfrentan a un complejo problema cuando, por ejemplo, toman una muestra para un sondeo de opinión o una encuesta electoral. El seleccionar una muestra capaz de representar con exactitud las preferencias del total de la población no es tarea fácil.

Para establecer una ley física, biológica o social, el estadístico debe comenzar con un conjunto de datos y modificarlo basándose en la experiencia. Por ejemplo, en los primeros estudios sobre crecimiento de la población, los cambios en el número de habitantes se predecían calculando la diferencia entre el número de nacimientos y el de fallecimientos en un determinado lapso. Los expertos en estudios de población comprobaron que la tasa de crecimiento depende sólo del número de nacimientos, sin que el número de defunciones tenga importancia. Por tanto, el futuro crecimiento de la población se empezó a calcular basándose en el número anual de nacimientos por cada 1.000 habitantes. Sin embargo, pronto se dieron cuenta que las predicciones obtenidas utilizando este método no daban resultados correctos. Los estadísticos comprobaron que hay otros factores que limitan el crecimiento de la población. Dado que el número de posibles nacimientos depende del número de mujeres, y no del total de la población, y dado que las mujeres sólo tienen hijos durante parte de su vida, el dato más importante que se ha de

utilizar para predecir la población es el número de niños nacidos vivos por cada 1.000 mujeres en edad de procrear. El valor obtenido utilizando este dato mejora al combinarlo con el dato del porcentaje de mujeres sin descendencia. Por tanto, la diferencia entre nacimientos y fallecimientos sólo es útil para indicar el crecimiento de población en un determinado periodo de tiempo del pasado, el número de nacimientos por cada 1.000 habitantes sólo expresa la tasa de crecimiento en el mismo periodo, y sólo el número de nacimientos por cada 1.000 mujeres en edad de procrear sirve para predecir el número de habitantes en el futuro.

- **Media**

Número calculado mediante ciertas operaciones a partir de los elementos de un conjunto de números, x_1, x_2, \dots, x_n , y que sirve para representar a éste. Hay distintos tipos de medias: media aritmética, media geométrica y media armónica.

La media aritmética es el resultado de sumar todos los elementos del conjunto y dividir por el número de ellos:

$$\text{media aritmética} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

En estadística, la media es una medida de centralización. Se llama media de una distribución estadística a la media aritmética de los valores de los distintos individuos que la componen.

- **Mediana**

En estadística, una de las medidas de centralización. Colocando todos los valores en orden creciente, la mediana es aquél que ocupa la posición central. En geometría, cada uno de los tres segmentos rectilíneos que unen un vértice de un triángulo con el punto medio del lado opuesto.

- **Moda** (matemáticas)

En estadística, el valor que aparece con más frecuencia en un conjunto dado de números. Es una de las medidas de centralización. En el conjunto {3,4,5,6,6,7,7,7,10,13} la moda es 7. Si son dos los números que se repiten con la misma frecuencia, el conjunto tiene dos modas. Otros conjuntos no tienen moda.

- **La Varianza, V**

Es el promedio de los cuadrados de las desviaciones, $(x_i - \bar{x})^2$, de cada elemento, x_i , respecto a la media, \bar{x} :

$$V = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{n} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

La fórmula anterior es equivalente a esta otra:

$$V = \frac{x_1^2 + x_2^2 + \dots + x_n^2}{n} - \bar{x}^2 = \frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2$$

que resulta más cómoda de aplicar, sobre todo cuando la media, \bar{x} , no es un número entero.

En la distribución 4, 6, 6, 7, 9, 11, 13, de media 8, la varianza es:

$$\begin{aligned} V &= \frac{(4-8)^2 + (6-8)^2 + (6-8)^2 + (7-8)^2 + (9-8)^2 + (11-8)^2 + (13-8)^2}{7} = \\ &= \frac{16 + 4 + 4 + 1 + 1 + 9 + 25}{7} = \frac{60}{7} = 8,57 \end{aligned}$$

Aplicando la segunda fórmula se obtiene, obviamente, el mismo resultado:

$$\begin{aligned}
 v &= \frac{4^2+6^2+6^2+7^2+9^2+11^2+13^2}{7} - 8^2 = \\
 &= \frac{16+36+36+49+81+121+169}{7} - 64 = \frac{508}{7} - 64 = 8,57
 \end{aligned}$$

La desviación típica o desviación estándar

Es la raíz cuadrada de la varianza:

- **DESVIACIÓN ESTÁNDAR.**³⁰

La desviación estándar (o desviación típica es una medida de dispersión para variables de gran utilidad en la estadística descriptiva. Es una medida (cuadrática) que informa de la media de distancia que tiene los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas que la variable.

Esto es la desviación estándar es el promedio de la distancia de cada punto respecto al promedio. Y se suele presentar por una S o con la letra sigma σ

³⁰ LACRUZ, B.; Pérez-Palomares, a.; Del Pozo, I.; Sánchez-Valverde, B. Estadística Elemental con SPSS. Universidad de Zaragoza, 1999.



FORMULA



1. El promedio o media aritmética

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

2. La varianza

$$S^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^N x_i^2 - \bar{x}^2 =$$

3. La desviación estándar

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N \left[x_i - \bar{x} \right]^2}$$



ENCUESTAS
REALIZADAS A LOS ORGANISMOS DE CUENCA



Org. de Cuenca	No. Encuesta	Promedio	Desviación estandar
1	3	0.692307692	0.479289941
2	1	-1.307692308	1.710059172
3	4	1.692307692	2.863905325
4	2	-0.307692308	0.094674556
5	2	-0.307692308	0.094674556
6	2	-0.307692308	0.094674556
7	3	0.692307692	0.479289941
8	4	1.692307692	2.863905325
9	2	-0.307692308	0.094674556
10	3	0.692307692	0.479289941
11	1	-1.307692308	1.710059172
12	1	-1.307692308	1.710059172
13	2	-0.307692308	0.094674556
	30		12.76923077
	2.307692308		1.064102564

Varianza

Desviación estandar de la muestra.

1.03155347



Gráfica de Encuestas en Organismos de Cuenca

Org. de Cuenca	Núm. de Encuesta	Media	Variación	Variaciones al Cuadrado	Media + Variación	Media + Des. Est. Muestral	Media - Des. Est. Muestral
1	3	2.31	0.69	0.48	3.00	3.34	1.28
2	1	2.31	-1.31	1.71	1.00	3.34	1.28
3	4	2.31	1.69	2.86	4.00	3.34	1.28
4	2	2.31	-0.31	0.09	2.00	3.34	1.28
5	2	2.31	-0.31	0.09	2.00	3.34	1.28
6	2	2.31	-0.31	0.09	2.00	3.34	1.28
7	3	2.31	0.69	0.48	3.00	3.34	1.28
8	4	2.31	1.69	2.86	4.00	3.34	1.28
9	2	2.31	-0.31	0.09	2.00	3.34	1.28
10	3	2.31	0.69	0.48	3.00	3.34	1.28
11	1	2.31	-1.31	1.71	1.00	3.34	1.28
12	1	2.31	-1.31	1.71	1.00	3.34	1.28
13	2	2.31	-0.31	0.09	2.00	3.34	1.28

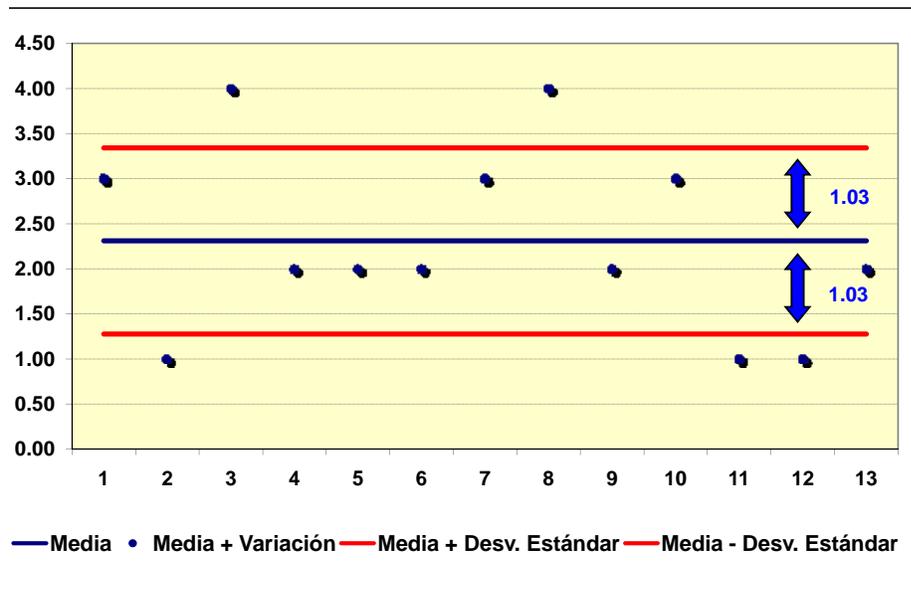
Suma = 30

Suma Variaciones al Cuadrado = 12.77

Media = 2.31

Varianza : $\sigma^2 = 1.06$

Desviación Estandar Muestral
 $\sigma = 1.03$



Se realizó una muestra de encuestas a los enlaces involucrados en esta materia, de las 13 Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca

Los puntos en la gráfica de dispersión son el número de encuestas en las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca, nos dan 8 puntos entre la media y la desv. estándar

5.4. HIPÓTESIS

¿Los factores que provoca el rezago en la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* en las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca es que las áreas administrativas y técnicas que son en la gran mayoría de los casos quienes generan la respuesta al peticionario, no se involucran y no hay voluntad de los Directores de área de darle seguimiento puntual?

PROBLEMÁTICA A COMPROBAR EN ESTA HIPÓTESIS:

Para comprobar la hipótesis antes planteada.

Y demostrar que variables están ocasionado el rezago (cuál fue la causa) y cuál es (el efecto). En este estudio, correlacional las variables son simplemente observadas.

Al no crear y controlar las variables como ocurre en el experimento, los científicos o investigadores no pueden saber si alguna variable no observada o no considerada está relacionada a cada una de las otras variables y es el actual agente casual.

Así podremos obtener de las encuestas realizadas a los enlaces de los Organismos de Cuenca, las variables que se presentan para conocer los factores que ocasiona el rezago en las demandas ciudadanas en la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos presidenciales y Demandas Ciudadanas* en la CONAGUA.

Esto es porque los ciudadanos que hacen su petición se quejan en presidencia que no los atienden las Entidades y Dependencias en tiempo y forma su solicitud.

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

MÉTODOS PARA INVESTIGAR UN MERCADO:³¹

6.1.-DISEÑO DE ENCUESTAS

“El volumen y tipo de información –cualitativa y/o cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos y las hipótesis de la investigación...”

1. Decidir qué información es necesaria

¿Qué información desea usted recolectar y por qué? Empiece por formular unas preguntas simples: ¿Qué opiniones o posibles comportamientos desea usted saber al respecto? En la jerga de la ciencia social esto es llamado la variable dependiente ¿cuáles cree usted que son las causas? Estas son las variables independientes. Los resultados van a proveer cimientos importantes para el contenido de la encuesta.

En nuestra investigación queremos conocer las causas de los resultados del rezago de las demandas ciudadanas.

2. Operatividad

En esta etapa, la meta es empezar a formular un cuestionario estructurado, diseñando preguntas específicas para medir en el "mundo real", fenómenos existentes o actitudes en su marco conceptual de trabajo. En otras palabras, el marco conceptual de trabajo se está empezando a convertir en un cuestionario.

³¹ Orlando Borda, Kart Lewin, La Administración acción participativa, Edit. Humanista,2000,pp.120

Idealmente, deseará diseñar varias preguntas que midan cada concepto clave. Una sola pregunta muchas veces puede ser un indicador poco confiable de las actitudes de las personas en esta área. El objetivo final está en ser capaces de promediar las respuestas a todas las preguntas sobre un concepto para proveer una medida acumulada válida y confiable o un índice del concepto (tal como "intereses"). Las preguntas no deben medir simplemente la misma cosa, sino extraer varias dimensiones o elementos de los "intereses políticos".

Una pregunta válida, o una serie de preguntas válidas son las que miden lo que llamamos eficacia. Una forma de validez es la llamada "Cara de validez". Esto se refiere a la lectura de los términos. Términos de las preguntas que al parecer deben llegar a lo que se pretende. Otra es la llamada "Estructura de validez". Esto es cuando la respuesta a una pregunta o a una serie de preguntas parece correlacionarse internamente la una con la otra, o con otras preguntas que miden cosas que usted espera que estén relacionadas con los intereses políticos.

La "confiabilidad" se refiere a las veces que una respuesta puede repetirse de una muestra a otra. Existen varios tipos de test estadísticos para poder evaluar la construcción que se hace de la validez y confiabilidad.

La "operacionalización" es probablemente el aspecto que más tiempo consume en el proceso de encuestas. Convertir conceptos en preguntas válidas y confiables que midan exactamente lo que se quiere, requiere un cuidadoso análisis.

3. Encuestas

Con el fin de desarrollar programas efectivos, la *Subgerencia de Seguimiento a Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas* quiere conocer las razones del rezago de las demandas ciudadanas.

¿Cómo se puede obtener esta información? Preguntándole a los enlaces de las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca que ocasiona este rezago de las demandas ciudadanas.

4. ¿Cuándo deben usarse las encuestas?

Las encuestas son útiles cuando usted quiere conocer las actitudes, valores, motivaciones, predisposiciones y posibles comportamientos de un gran número de personas. Las encuestas son también útiles se desea generalizar los resultados de una población grande.

5. Grupos de enfoque

Con un pequeño número de gente -- diga usted unas pocas docenas -- por lo general resultar más útil usar métodos cualitativos a profundidad, tales como grupos focalizados, que permiten hablar a plenitud de sus sentimientos. Después simplemente se pueden revisar las transcripciones de las discusiones grupales y aprender de sus pensamientos y actitudes. Los grupos de enfoque generalmente proporcionan una mejor comprensión de los temas. La riqueza de dichas transcripciones es muy difícil de cuantificar, pero en un número pequeño de casos, la cuantificación es generalmente inútil.

Es importante tener en cuenta, de todas formas, que los grupos de enfoque no son simplemente una reunión o conversaciones sin estructura. Los grupos de enfoque emplean una metodología específica con respecto a la selección de las personas que van a estar en el grupo. Los grupos deben ser tan homogéneos como sea posible, y deben ser estructurados para reflejar las diferencias claves de intereses potenciales. La comprensión generada por los grupos de enfoque es generalmente útil para poder identificar los problemas clave para ser tenidos en cuenta en una gran encuesta cuantitativa, o para investigar preguntas omitidas por aquellas encuestas con mayor profundidad.

6. Diseñando Encuestas

Esta discusión se propone ayudar a dos tipos de personas. Primero, a aquellas personas que quieran desarrollar una encuesta individualmente, para los cuales ésta es una guía útil, o heliográfica sobre todos los pasos claves en los que ellos van a tener trabajar. De todas formas no va a proporcionarle un "manual de uso" suficiente para llevarlo paso a paso a profundidad.

Algunos detalles han sido incluidos en esta sección para que una persona que esté interesada en el tema tenga una guía sobre lo que puede convertirse en una de las partes más costosas de un programa nacional. Otros lectores pueden desear ignorar la información técnica que sigue.

Las variadas dimensiones asociadas con las encuestas van por lo general más allá de las capacidades y recursos dados de manera individual o grupal. De este modo, muchas organizaciones probablemente contratarán una firma de investigaciones profesionales con experiencia en encuestas para que les haga este trabajo. En ningún punto, de todas formas, el control del proceso debe ser abandonado. Esta descripción pretende permitir a las autoridades electorales mantener un control crítico a la hora de monitorear el proyecto.

Para llegar a conseguir que una encuesta sea éxitos, se deben seguir una serie de pasos:

- Diseño de Encuestas
- Formulación de las Preguntas
- Preparación de la Encuesta
- Muestreo
- Selección de Participantes
- Trabajo de Campo

7. Formulación de las Preguntas

En general, las preguntas deben medir exactamente lo que se está tratando de responder. Deben ser tan claras como posibles, especialmente en lugares con niveles de educación y alfabetización bajos. Por esta razón los términos y las formas de expresión son cruciales.

Al mismo tiempo, su propio contexto puede demandar una pregunta especial. De esta manera existe una fina línea entre el desarrollo de preguntas que tengan sentido en un contexto específico, y la producción de resultados donde la posibilidad de comparar facilita el entendimiento de la dinámica local.

Más allá de estos comentarios generales, hay un gran número de escollos potenciales que los diseñadores de las preguntas deben entender.

8. Preguntas abiertas

Estas preguntas permiten que quien las responda pueda hacerlo espontáneamente, en sus propios términos. En lugar de preguntarles a las personas que califiquen la importancia de algunas posibles razones para votar en una escala de "muy importante" a "no importante del todo" por ejemplo, usted les puede preguntar, "¿Cuales son las razones más importantes para votar?" Así, las personas verán que no se está induciendo la respuesta.

9. Formulación

La formulación se refiere a la forma cómo se presentan o enmarcan, problemáticas importantes en una pregunta de encuesta. Orden de las preguntas

El orden de las preguntas puede moldear las respuestas, alterando el contexto que tienen en cuenta quienes analizan la problemática. Dado que las respuestas a una pregunta pueden moldearse por las respuestas a preguntas anteriores,

preguntas que por sí solas son imparciales, pueden crear un efecto bastante diferente cuando se formulan en combinación. Las preguntas sobre posibles resultados electorales, por ejemplo, pueden inclinarse a favor de una mayor participación potencial si éstas están precedidas por preguntas sobre el deber de las personas al votar y de esta manera recordarles de su deber.

10. Orden de respuesta

El orden en que se enumeran las posibles respuestas también puede tener efectos importantes sobre los resultados. Cuando se plantean artículos extremos antes de una respuesta moderada --efecto de "contraste"-- las respuestas extremas precedentes, incrementan la probabilidad de escoger la más moderada. El orden de los efectos también difiere de acuerdo con el método que se utilice para entrevistar.

La manera en que los humanos procesan la información es afectada en gran parte por la forma en que la información es presentada. Esto no es menos real en el ambiente de las encuestas. Las personas no desarrollan investigaciones exhaustivas para instantes representativos de una opinión o una actitud en memorias de largo plazo. Por el contrario, prefieren observar la información más accesible ya sea de su ambiente o de contextos inmediatos al cuestionario o entrevista.

11. Preparación de la Encuesta

Antes de realizar un trabajo de campo con los entrevistadores, cada cuestionario debe ser probado en encuestados similares a los que van a ser entrevistados en la encuesta real. Con base en este experimento, podremos identificar las fallas del cuestionario y hacer los ajustes necesarios.

Aunque pueda sonar extremista, la mayoría de los estudios pilotos son hechos en cuartos pequeños con un espejo para que pueda ver cómo va a ser la entrevista real, mientras que observa y oye exactamente lo que va a suceder en relación con las preguntas, las respuestas y el lenguaje corporal.

Esto proporciona una excelente oportunidad para revisar sí:

- Las instrucciones están claras para el entrevistador;
- Las preguntas están claras tanto para quien entrevista como para quien responde;
- Las preguntas se leen bien;
- Las preguntas incomodan o ponen ansiosa a la persona;
- Quien responde se cansa y piensa menos sus respuestas, y en qué punto ocurre esto;
- Las preguntas reúnen los diferentes tipos de respuestas que pretendemos obtener.

Las pruebas piloto usualmente lo devuelven a la tabla de dibujo para volver a escribir por lo menos algunas preguntas, y borrar otras. Si en la prueba piloto el cuestionario es muy extenso, usted se debe devolver a su marco de trabajo conceptual. Cuando son muchas áreas conceptuales, usted debe eliminar un tema completo que pueda ser interesante pero no vital, o deshacerse de una o dos preguntas de cada área de conceptos.

12. Métodos para entrevistar

El método para entrevistar es esencial. Las respuestas a las preguntas del cuestionario no son necesariamente independientes de la manera como se obtienen.

13. Correo electrónico

En las encuestas por correo, usted simplemente envía por correo el cuestionario a quien le va a responder. El cuestionario entonces es auto-administrado. Dado que estas revisten una labor y costos de envío relativamente menores, estas tienden a ser más rentables.

De otro lado, las encuestas por correo tienden a recibir menores grados de respuesta. Recibir una tercera o cuarta parte de respuestas frente a las encuestas enviadas, se considera un gran éxito, aun cuando estas tasas necesitan de un gran esfuerzo para persuadir a las personas para que respondan la encuesta.

14. Muestreo

Las encuestas son útiles cuando queremos saber sobre un gran número de personas. La meta es hablar con un número menor de personas (muestra) y generalizar a un gran grupo de personas (población). El muestreo es generalmente complejo y usualmente requiere muchas estadísticas y computadoras. Pero es importante entender las bases lógicas para que usted le pueda decir inteligentemente a una compañía que realiza el trabajo de campo lo que quiere revisar sobre sus labores desempeñadas.

La construcción de muestras es una clave determinante para los costos de una encuesta dada. Las muestras que requieren una alta proporción de personas rurales para que respondan, tenderán a ser más costosas debido a que los entrevistadores se tienen que transportar a las áreas rurales.

Para lograr configurar muestras representativas en una encuesta de bases nacionales, usualmente se requiere una considerable cantidad de infraestructura y personal. De esta manera, la mayoría de las organizaciones no gubernamentales, aun si pueden diseñar el proyecto y son capaces de analizar los resultados,

necesitarán contratar una organización profesional para que conduzca las entrevistas.

6.2. CÓMO DISEÑAR UN CUESTIONARIO

1. DEFINICIÓN DE CUESTIONARIO

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir:

- Los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.
- Alguna recompensa, regalo o pago que se ofrece a los entrevistados y
- Apoyos para la comunicación, como mapas, fotografías, anuncios y productos (como en las entrevistas personales) y sobres de respuestas (en las encuestas por correo). Sin importar la forma de aplicación, un cuestionario se caracteriza por algunos objetivos específicos.

2. OBJETIVOS DE UN CUESTIONARIO

Debe traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar.

Un cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine. Las entrevistas incompletas tienen una utilidad limitada, en el mejor de los casos. Al diseñar un cuestionario, el investigador debe buscar la fatiga, el aburrimiento y el esfuerzo del entrevistado a fin de evitar las respuestas incompletas y falta de respuesta.

Un cuestionario debe minimizar el error de respuestas .El error surge cuando los participantes dan respuestas inexactas o cuando sus respuestas se registran o analizan de manera incorrecta.

3. DETERMINAR QUÉ INFORMACIÓN QUEREMOS

Para determinar el tipo de información que queremos obtener con la investigación, primero debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo de la investigación?
- ¿Cuáles son los datos más relevantes que deseamos obtener?
- ¿Cuáles son los datos complementarios?
- ¿Cuál va a ser la información necesaria para comprobar la hipótesis?

4. DETERMINAR QUÉ TIPO DE CUESTIONARIO VAMOS A DISEÑAR

- **Medios a utilizar**

Antes de realizar el cuestionario, es necesario decidir el tipo de método a seguir.

Entrevista por Correo electrónico: Son de auto aplicación, de manera que las preguntas deben ser sencillas y llamativas para la persona de quien se espera su respuesta, y deben ser bastante explícitas puesto que carece de entrevistadores.

- **Diseño a utilizar**

Cuestionario por Correo electrónico

5. DETERMINAR EL CONTENIDO DE LAS PREGUNTAS

El diseño de un cuestionario no es una tarea fácil. Se requiere de una gran capacidad de análisis y experiencia para llegar a ser un buen diseñador. Hay algunos tips que pueden ser útiles a la hora de realizar las preguntas personales:

1. ¿Es necesaria la pregunta?

A mayor número de preguntas, menor disposición existirá por parte del entrevistado para responderlas. Además de que un cuestionario con muchas preguntas genera mayores gastos de investigación.

Si la respuesta de la pregunta no genera un uso satisfactorio, esta debe eliminarse.

Una nota importante es que nunca deben reunirse dos preguntas en un solo planteamiento ni preguntas de doble sentido, porque esto puede generar confusión a la hora de responder. Además, cualquiera que sea la respuesta, no se sabrá si el entrevistado está contestando la primera o la segunda cuestión.

2. ¿Tiene el entrevistado la información solicitada?

Antes de elaborar un cuestionario, debe definirse quién es la UTD (Unidad Tomadora de Decisiones), ya que esta será la persona más adecuada para proporcionarnos la información que requerimos. Con frecuencia se pregunta a los entrevistados sobre temas de los que no tienen ninguna información.

3. ¿Comprende la información material que queda dentro de la experiencia del entrevistado?

Muchas veces el entrevistado no nos proporciona los datos solicitados simplemente porque no puede hacerlo.

4. ¿Se le piden a los entrevistados datos que él puede recordar con facilidad?

Muchas cosas que podríamos esperar que todos supieran son recordadas sólo por unos cuantos. La incapacidad para recordar da lugar a errores de omisión (es la incapacidad de recordar un evento que en realidad sucedió), de condensación (cuando un individuo condensa o comprime el tiempo al recordar un evento como si hubiera sucedido en una fecha más reciente) y de creación.

Las preguntas tipo “¿Cuántas cervezas bebió usted el año pasado?” no son adecuadas, ya que el entrevistado normal no recordará el dato.

5. ¿Necesita el entrevistado realizar mucho esfuerzo para obtener y proporcionar información?

Cuando una pregunta supone demasiado procesamiento de datos que toma cierto tiempo, por lo general el entrevistado no la va a poder responder. La mayoría de los entrevistados no está dispuesta a dedicar mucho esfuerzo para proporcionar información, así que las preguntas no deben ser complicadas ni requerir de mucho análisis.

6. ¿Nos van a dar la información?

Existen dos razones fundamentales por las que los entrevistados no nos proporcionan los datos requeridos:

*Porque no desean proporcionarlos (esto depende de si las preguntas son apropiadas para el contexto determinado, si están dispuestos a divulgar información que cumple con un propósito legítimo o si están dispuestos a brindar información delicada que los pueda hacer sentir avergonzados o invadidos en su intimidad).

*Porque no pueden proporcionar los datos que se le piden (porque no está informado lo suficiente sobre el tema o porque no puede recordar los datos).

- **DETERMINAR EL TIPO DE PREGUNTA**

Preguntas abiertas:

También conocidas como preguntas no estructuradas, ya que los entrevistados responden con sus propias palabras o sea que son preguntas de respuesta libre.

Las preguntas abiertas son muy indicadas para comenzar la entrevista, pueden proporcionar mucha información que no se obtendría con las preguntas cerradas. Permiten que el entrevistado exprese actitudes y opiniones y cualquier punto de vista que ayudarán al entrevistador a conocerlo mejor.

Algunas de las desventajas de las preguntas abiertas son:

- a) Son de difícil codificación
- b) El entrevistado puede divagar cuando no tiene muy clara su respuesta, pero en este caso no se presenta este problema porque los enlaces de los organismos de cuenca conocen bien su trabajo.

- **DECIDIR LA REDACCIÓN DE LAS PREGUNTAS**

a) Definir los términos con precisión:

Se debe utilizar el término que especifique lo que se desea con la mayor exactitud como por ejemplo qué, cómo, cuándo, donde.

b) Preguntas objetivas y subjetivas:

Al momento de formular las preguntas del cuestionario hay que crearlas de la forma más objetiva posible, dejando que el entrevistado responda bajo su propia opinión y no bajo la influencia ni el punto de vista del entrevistador.

c) Usar palabras sencillas:

Se debe evitar a toda costa el uso de palabras rebuscadas o que no sean del conocimiento común.

Las palabras a utilizar en la encuesta dependerán del tema y la necesidad del cuestionario, no se puede hacer un cuestionario para un albañil que sea respondido por un doctor y viceversa, de ser un cuestionario para un target en general entonces todas las palabra deben ser populares.

d) Considerar la regionalidad:

La región, al igual que las palabras sencillas, es un punto determinante en los resultados que arroje el cuestionario realizado. A una persona que vive en el interior de la ciudad no se le debe hacer una entrevista sobre la fluidez del Corredor Sur a las 8:00 AM, ya que el corredor no es su vía de acceso para movilizarse, por esta razón no contestaría objetivamente y el resultado no será veraz ni el esperado.

e) Decidir el orden de las preguntas:

Un buen cuestionario debe contener tres tipos de información:

- Información de identificación: incluye datos como la dirección del entrevistado, la zona residencial, la clave del entrevistador y el número de cuestionario. Mediante esta información se pretende tener una referencia sobre el entrevistado, principalmente por efecto de aclaraciones posteriores.
- Información de clasificación: incluye todos los datos que posteriormente puedan ayudar a establecer el perfil del consumidor. Si se trata de una investigación entre empresas, se solicitan datos como el giro de la empresa, número de empleados y ventas anuales.
- Información básica: es la que corresponde al cuerpo del cuestionario, y son todas las preguntas que ayudan a demostrar una hipótesis y a tomar la mejor decisión.

6.3. SE ESCOGIÓ EL ANÁLISIS DE DATOS DE KURT LEWIN

Kurt Lewin es quizás el más conocido para desarrollar el Análisis de Campo de... aplicación previa de las herramientas estratificación y registro de datos. ...

Lewin es reconocido como fundador de la Psicología social. Su trabajo en esta área, con su teoría de campo y conceptos como dinámica de grupos y espacio vital, es quizá el elemento más influyente en la moderna Psicología social, llevando a enormes cantidades de investigación y abriendo nuevos campos de indagación.

Su amplia metodología le permitió realizar experimentos con grupos y trabajar también con grupos en la vida comunitaria cotidiana, con el fin de cambiar su

conducta, moral, prejuicios, estilo de liderazgo, etc., dicho enfoque llegó a ser conocido como investigación acción.

La lista de sus colaboradores y estudiantes, desde sus años en la Estación para la Investigación sobre el Bienestar del Niño en la universidad de Iowa, hasta su propia fundación, el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos es probablemente la más impresionante e influyente que jamás se haya asociado con un investigador después de Wilhelm Wundt (1832-1920), fundador de la Psicología científica.

- **ALGUNAS DE SUS OBRAS PUBLICADAS**

"Una teoría dinámica de la personalidad" (1935)

"Principles of topological and vectorial psychology" (1936)

"La representación conceptual y la medición de las fuerzas psicológicas" (1938)

"Teoría del campo y experimentación en psicología social" (1939)

"Frontiers in Group Dynamics" (1946)

"Psychological Problems in Jewish Education" (1946)

"Resolving Social Conflicts" (1948)

"Teoría de campo en las ciencias sociales" (1951)

- **TEORIA DE CAMPO**

Las contribuciones de Kurt Lewin (1890-1947) a la psicología están entre las más significativas de las últimas décadas

El término "teoría de campo", en su acepción psicológica, surgió por analogía con la noción de campo de fuerza en física.

- **ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZAS**

Esta técnica de trabajo es original de Kurt Lewin. Está inspirada en el mundo de la física. Un cuerpo está en una situación de equilibrio o en una situación

determinada porque existe un conjunto de fuerzas o vectores que en una y en otra dirección presionan sobre él, colocándole en esa situación.

6.4. RESOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, EN BASE A LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN LAS ENCUESTAS

Estas son las respuestas obtenidas en la investigación planteada sobre el rezago de las demandas ciudadanas, se hizo un registro de datos, se organizó la información y se hizo un análisis e interpretación de datos

Se utilizó el método de correo electrónico, para agilizar el llenado de las encuestas a las trece Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca, que llevan el Seguimiento de las Demandas Ciudadanas y Compromisos Presidenciales, esto es a nivel nacional.

Se utilizaron respuestas abiertas para que los enlaces nos comentaran abiertamente sin restricciones sobre la problemática que se presenta en cada dirección.

Fue oportuna y puntual la respuesta de “LOS ENLACES” al conocer que con esta encuesta se dará a conocer a los Directivos de las áreas correspondientes para que se agilice el trámite de las Demandas Ciudadanas.

Datos obtenidos de las Encuestas a “LOS ENLACES”, de las Direcciones de los Organismos de Cuenca:

1. Las tres primeras preguntas 1,2 y 3 están relacionadas con el motivo de rezago de las Demandas Ciudadanas, por qué se quiere conocer que factores esta ocasionando este rezago en el trámite
2. De la pregunta 4, 5,6 y 7 son cuanto a capacitación, desempeño, conocimientos que le dan seguridad al realizar su trabajo a “LOS

ENLACES”, de las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca.

3. En la pregunta 8 y 9 en cuanto a la toma de decisiones es otro factor importantísimo para poder agilizar el trámite de las Demandas Ciudadanas, si se tiene los conocimientos necesarios tendrán las herramientas necesarias para poder analizar y responder a las peticiones de los ciudadanos.
4. En la pregunta 10 y 11 es en cuanto a administración organizacional, es muy importante como se dan las relaciones humanas dentro del área de trabajo para que puede existir una retroalimentación laboral y se cumplan las metas fijadas.
5. En la pregunta 12 en cuanto al recurso asignando para poder realizar su trabajo el área correspondiente, es otro factor importantísimo para que se agilice el trámite en gran manera porque se hacen visitas de campo todo el tiempo para conocer la problemática que plantea el ciudadano en su escrito y analizar la factibilidad de realizar la obra solicitada.

Las preguntas de las encuestas realizadas fueron las siguientes:

ENCUESTA REALIZADA A “LOS ENLACES” DE LAS DIRECCIONES GENERALES DE ORGANISMOS DE CUENCA.

1. ¿Qué tiempo tarde una demanda ciudadana en contestarse?
2. ¿Cómo mejorarías el tiempo de respuesta de la demandas ciudadana?
- 3.- ¿Cómo involucrarías a las áreas administrativas y técnicas para el seguimiento de las demandas ciudadanas?
- 4.- ¿Crees que tú necesitas capacitación?
- 5.- ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?
- 6.- ¿Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo?
- 7.- ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?
- 8.- ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión para resolverlo?
- 9.- ¿Puedes tomar decisiones propias en tu área de trabajo?
- 10.- ¿Existe buena relación laboral entre tu jefe y tú?
- 11.- ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus compañeros de las otras áreas administrativas y técnicas?
- 12.- ¿Cuentan con recursos asignados para tu área de trabajo?



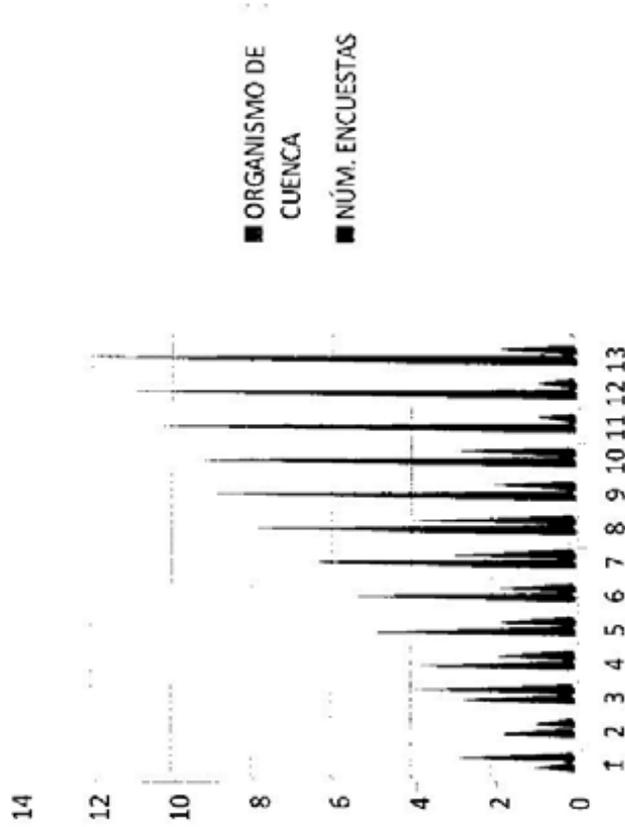
ENCUESTAS

REALIZADAS A LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE ORGANISMOS DE CUENCA



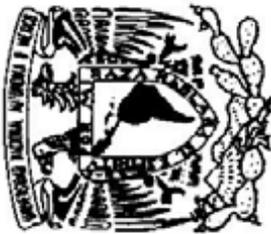
30 ENCUESTAS REALIZADAS A "LOS ENLACES" DE LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE LOS ORGANISMOS DE CUENCA

no. consecutivo	ORGANISMO DE CUENCA	NUM. ENCUESTAS
X1	1	3
X2	2	
X3	3	
X4	4	2
X5	5	
X6	6	2
X7	7	
X8	8	
X9	9	2
X10	10	3
X11	11	1
X12	12	1
X13	13	2



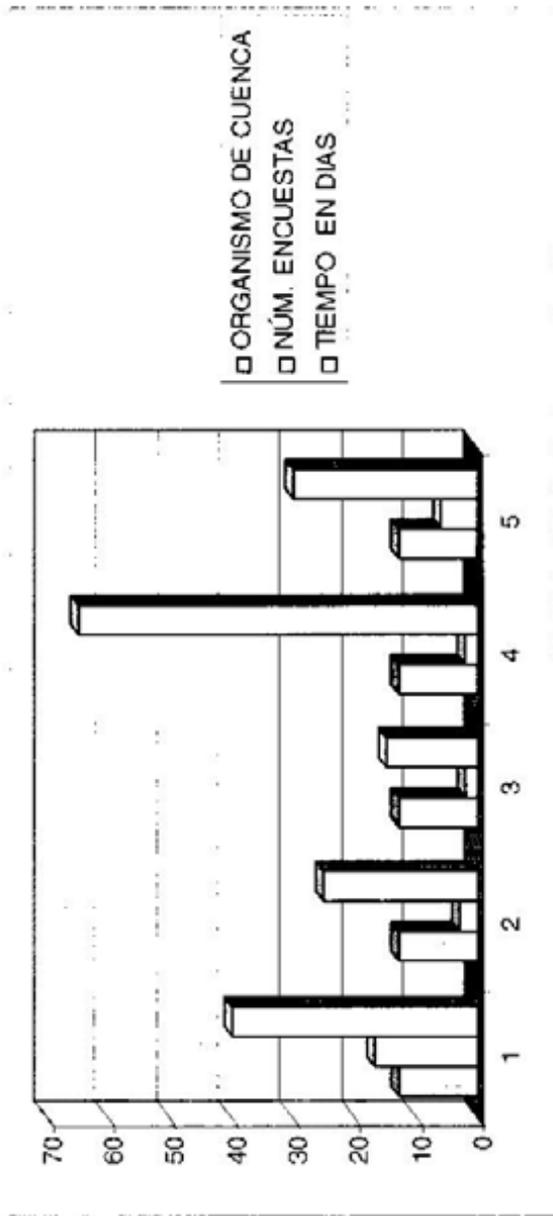
■ ORGANISMO DE CUENCA
■ NÚM. ENCUESTAS



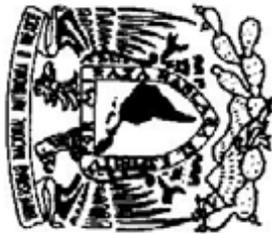


**ENCUESTAS
REALIZADAS A LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE
ORGANISMOS DE CUENCA**

1. ¿QUÉ TIEMPO TARDE UNA DEMANDA CIUDADANA EN CONTESTARSE?

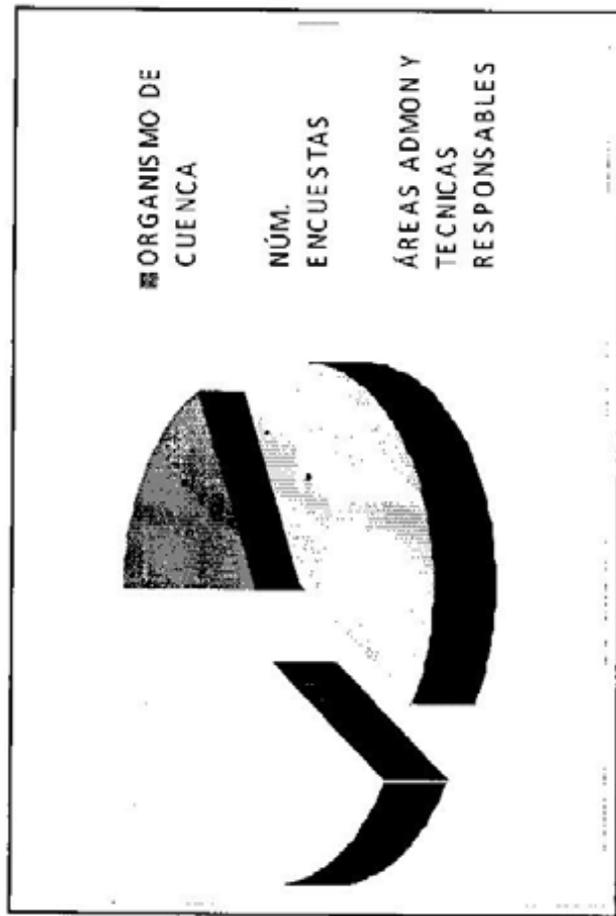


ORGANISMO DE CUENCA	NÚM. ENCUESTAS	TIEMPO EN DIAS
13	17	40
13	3	25
13	2	15
13	2	65
13	6	30



ENCUESTAS
REALIZADAS A LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE
ORGANISMOS DE CUENCA

- ¿CÓMO MEJORARÍAS EL TIEMPO DE RESPUESTA DE LA DEMANDA CIUDADANA?
- ¿CÓMO INVOLUCRARÍAS A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS DEMANDAS CIUDADANAS?



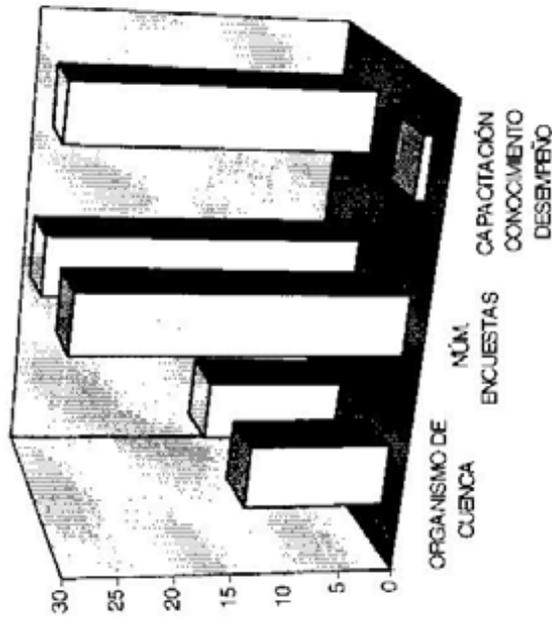
ORGANISMO DE CUENCA	NÚM. ENCUESTAS	ÁREAS ADMON Y TÉCNICAS RESPONSABLES
CD	30	30



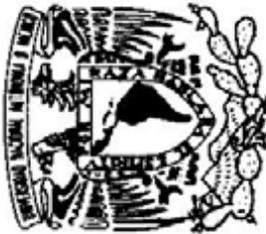


**ENCUESTAS
REALIZADAS A LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE
ORGANISMOS DE CUENCA**

4. ¿CREEES QUE TÚ NECESITAS CAPACITACIÓN?
5. ¿PIENSAS QUE ESTAS APTO PARA HACER TU TRABAJO?
6. ¿TUS CONOCIMIENTOS TE DAN SEGURIDAD PARA HACER TU TRABAJO?
7. ¿CREEES MANTENER LA ESTABILIDAD DEL DESEMPEÑO EN TU PUESTO?

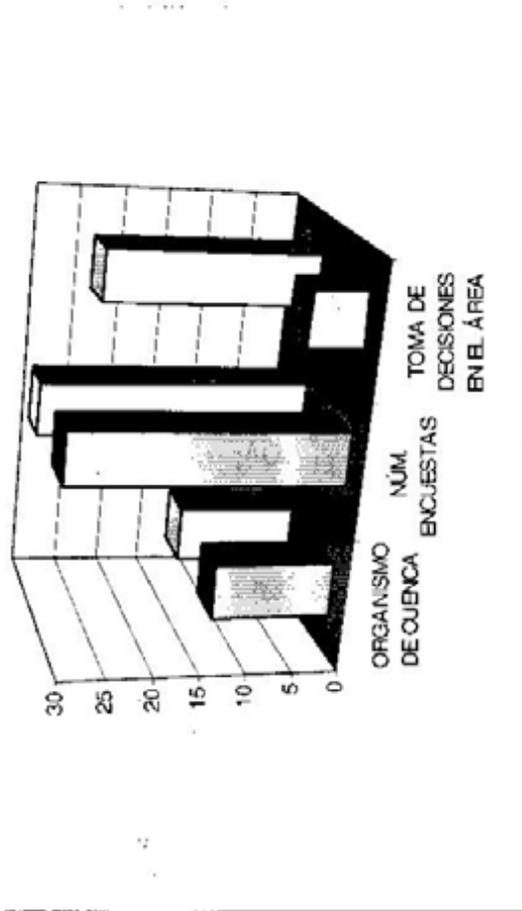


ORGANISMO DE CUENCA	NÚM. ENCUESTAS	CAPACITACIÓN CONOCIMIENTO DESEMPEÑO
13	30	1
13	30	29

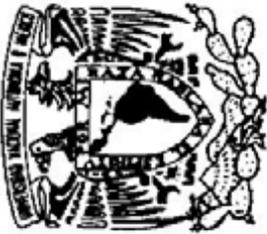


**ENCUESTAS
REALIZADAS A LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE
ORGANISMOS DE CUENCA**

8. ¿PUEDES IDENTIFICAR UN PROBLEMA Y TOMAR LA DECISION PARA RESOLVERLO?
9. ¿PUEDES TOMAR DECISIONES PROPIAS EN TU ÁREA SE TRABAJO?



ORGANISMO DE CUENCA	NÚM. ENCUESTAS	TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA
13	30	6
13	30	24

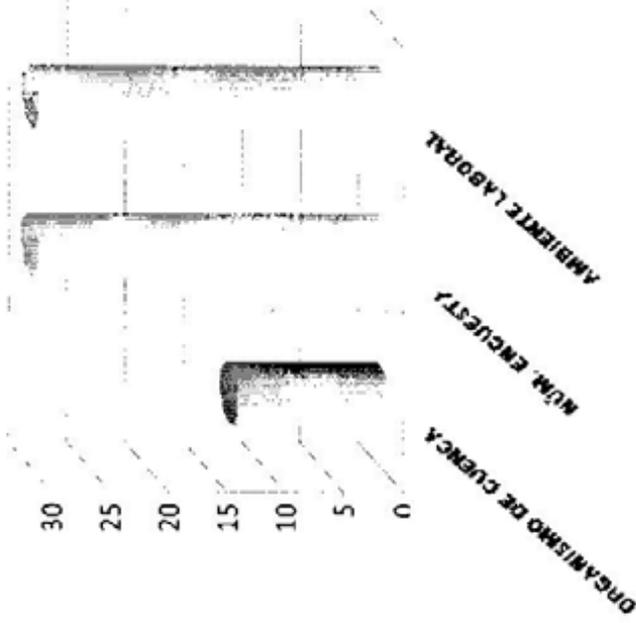


ENCUESTAS

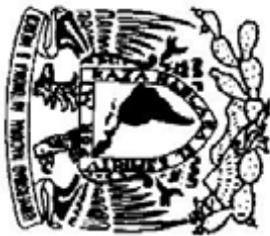
REALIZADAS A LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE ORGANISMOS DE CUENCA



10. ¿EXISTE BUENA RELACIÓN LABORAL ENTRE TU JEFE Y TÚ?
11. ¿TIENES HABILIDAD PARA LLEGAR A UNA DECISIÓN MUTUA CON TUS CAMPAÑEROS DE OTRAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS?

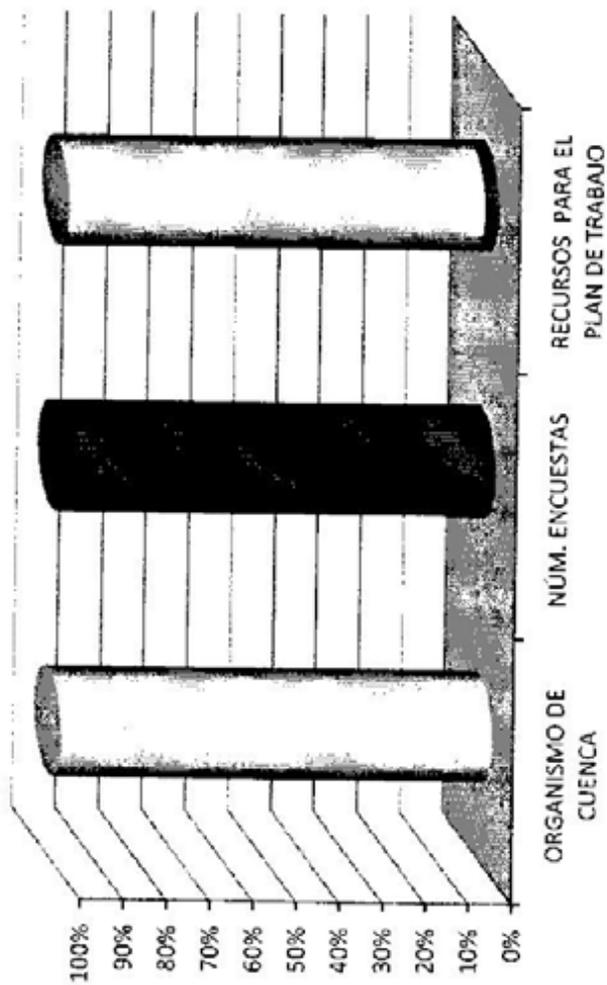


ORGANISMO DE CUENCA	NÚM. ENCUESTAS	AMBIENTE LABORAL
13	30	30



ENCUESTAS
REALIZADAS A LAS 13 DIRECCIONES GENERALES DE
ORGANISMOS DE CUENCA

12. ¿CUANTAS CON RECURSOS ASIGNADOS PARA TU ÁREA DE TRABAJO?



ORGANISMO DE CUENCA	NÚM. ENCUESTAS	RECURSOS PARA EL ÁREA DE TRABAJO
13	30	1
13	30	29

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta investigación se encontró que “LOS ENLACES” tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su trabajo, pero que al depender de las Áreas Administrativas y Técnicas para la contestación de las Demandas Ciudadanas, no se involucran por desconocimiento de los lineamientos que marca la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía a las Entidades y Dependencias de la Administración Pública Federal (ver Anexo D)

Se deben llevar reuniones permanentes, con los Jefes de Área para darles a conocer los lineamientos para que no se presente este rezago.

Se debe autorizar una partida de recursos para las Áreas involucradas en la contestación de las Demandas Ciudadanas para agilizar el trámite de las mismas.

Se debe capacitar permanentemente a “LOS ENLACES” de las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca para la toma de decisiones en relación a las Demandas Ciudadanas.

Se deben actualizar los procesos de seguimiento (ver Anexo C)

Se llevarán reuniones con los enlaces de las Áreas Administrativas y Técnicas para que conozcan los nuevos procedimientos que se implementarán para agilizar los trámites.

Con esto se logrará agilizar el trámite, contestándose las Demandas Ciudadanas en tiempo y forma

En la investigación se realizaron 30 cuestionarios a las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca son las siguientes, en la que se presentó una gran participación por parte de “LOS ENLACES”.

Los factores que se mejoraran en la atención de las Demandas Ciudadanas son los siguientes:

- La capacitación es un factor importante que se llevará a cabo permanentemente y se verá reflejado en su desempeño en sus áreas de trabajo
- La toma de decisiones es otro factor importante que se reforzará con la capacitación, para comprender, analizar el proceso estructurado y solucionar más rápidamente el problema la Demanda Ciudadana
- Se llevará a cabo un nuevo sistema de seguimiento de las demandas ciudadanas para agilizar su trámite, esto será a partir de enero de 2009, en este momento se está llevando a cabo reuniones periódicas para conocer los términos de referencia y hacer prácticas con el nuevo sistema, que agilizará el trámite en un 50% por ciento.
- Se autorizará una partida a las Áreas que atienden las Demandas Ciudadanas para que puedan realizar mejor su trabajo, para visitas de campo, en transporte, en etc.

Bibliografía

CHIAVENATTO, Adalberto, Administración: Proceso Administrativo, Colombia, Ltda, (3ª ed),pp. 256

CHIAVENATTO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia, McGraw Hill,1996, Colombia, pp. 67

DAVIS y Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, McGraw Hill, 1995, (8ª ed), pp. 43

FLEITMAN, Jack, Evaluación integral, México, McGraw Hill, 1994, pp. 208

FREEMAN, Edgard R, Administración, Madrid, Prentice Hall, 1997 (6ª ed), pp. 234

GÓMEZ Mejía, L, David B. Balkin y Robert L. Cardy, Gestión de Recursos Humanos, Madrid, Prentice Hall, 1997, pp. 308

GUIZAR M. Rafael, Desarrollo organizacional, México, McGraw Hill, 1998, pp. 287

GUZMÁN Amaro, Administración de personal, México, Limusa, 1986, pp. 323

JOSÉ Valenzuela Adriana, Desarrollo Organizacional, Material de apoyo para la asignatura de desarrollo organizacional, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de México, 2007, s.p.

KOONTZ, H. y Weihrich, H. Administración, México, McGraw Hill, 1994, pp. 215

- ORLANDO BORDA**, Kart Lewin, La investigación acción participativa, Humanista, 2002, pp.120
- ROYERO**, Jaim, Modelo de control de gestión para sistemas de investigación, México, McGraw Hill, 2002,s.p.
- REEMAN**, R y Gilbert, D. Administración. México (6ª ed), 1996.pp. 164
- ROBBINS**, Stephen y De Cenzo, David, Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones, México, McGaw Hill, 1996, pp. 345
- ROBBINS**, Stephen y Coulter, Mary. Administración, México, McGraw Hill, (5ª ed), 1996, pp. 345
- STONER**, James; Freeman. R. y Gilbert, D. Administración México, (8º edición) 1996, pp. 214
- TERRY**, George y Flanklin, Stephen. Principios de administración, México, Continental,1999, pp.203
- WILIAM B.Werther Jr.**, Ph.D., Keith Davis, Ph.D, Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw Hill, 1995, (4º ed), pp. 251

LEGISLACIÓN

MÉXICO, “Código Federal de Procedimientos Civiles”. México (Ultima reforma aplicada 18/12/2002), publicada en el Diario Oficial de la Federación y sus reformas del 24 de febrero de 1943, capítulo I, artículos 322-336, pp. 30

MÉXICO, “Constitución Política de los Estados Unidos”, México (Ultima reforma aplicada 7/04/06), publicada en el Diario Oficial de la Federación del 5 de febrero de 1917, artículo 8. pp.14

MÉXICO, “Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”. México (Ultima reforma Aplicada 2/06/2006), publicada en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre 1976, artículo 32 Bis. fracción XVII, pp. 24

MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES, Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, México, Diario Oficial de la Federación del 30 de noviembre de 2006, artículo 48, fracción VIII, pp.36

PÁGINAS DE INTERNET

http://www.educacion.gov.ec/servicios/documentos/Guia_encuestas.doc

<http://www.uv.mx/cenati/presentaciones/TECNICAENCUESTAS.ppt>

http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF

<http://www.monografias.com/trabajos15/diseño-cuestionarios/diseño-cuestionarios.shtml> - 51k

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-cuestionarios.htm>

<http://www.odec.es/odec/index.php?id/cuestionarios>. PDF

http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx

APUNTES

Apuntes de la Subgerencia de Compromisos Presidenciales y Demandas
Ciudadanas

Glosario de Términos

Administración por objetivos: Técnica en la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos. Los empleados serán evaluados dependiendo del grado en que hayan alcanzado tales objetivos.

Comunicación: Transferencia de información comprendida de un a otra persona.

Comunicación abierta: Situación en la que los integrantes de la organización se sienten libres para comunicar todos los mensajes relevantes.

Comunicación ascendente: Comunicación que se inicia en un punto de la organización y circula hacia personas de más alta ubicación, a fin de informar a o influir en otra personas

Comunicación descendente: Información que se origina en un punto de la organización y se hace del conocimiento de empleados de nivel inferior a fin de proporcionar elementos de juicio o directrices que deben seguir.

Comunicación en dos sentido: Situación en la que un emisor y un receptor sostienen un intercambio de mensajes, de manera que se mantiene un flujo comunicativo regular.

Comunicación mediante el rumor: Sistema de comunicación informal que surge espontáneamente de la interacción social de los miembros de la organización.

Delegación de autoridad: Proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones.

Desarrollo: Estudio de las características de la población

Diagrama de flujo: Representa la forma más tradicional y duradera para especificar los detalles algorítmicos de un proceso.

Evaluación de desempeño: Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

Factores de motivación: Elementos del entorno que provocan el impulso conducente a la acción del individuo

Identificación con la tarea realizada: Posibilidad de efectuar una función discernible, significativa e importante, lo cual confiere al empleado un sentimiento de responsabilidad y de orgullo profesional

Jerarquización de puestos: Forma de evaluación de puestos que los clasifica en forma subjetiva de acuerdo con su aportación relativa a la organización.

Motivación: Impulso interno que experimenta un persona para emprender un acción con libertad

Organigrama: La representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización.

Plan estratégico: Plan en que se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una organización, así como los medios para lograr esos objetivos

Políticas de puertas abiertas: Política de aliento el empleado para dirigirse a su superior, o al superior de su superior, en cualquier problema relevante.

Productividad: Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume (personal, capital, materiales, tiempo y energía)

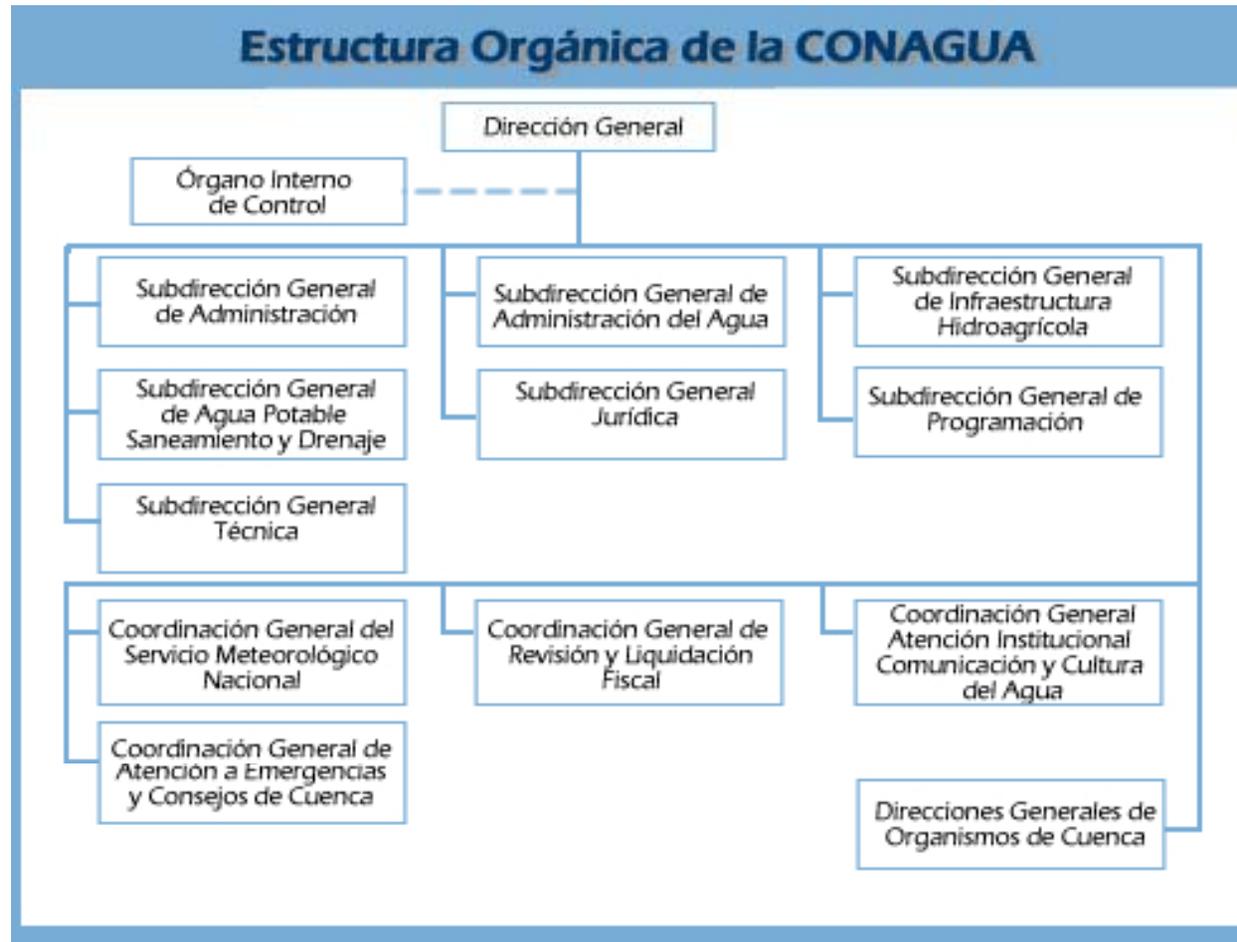
Tensión: Situación de demandas de variada índole, que afectan las emociones, los procesos intelectuales y el bienestar físico de una persona

Anexo A

Organigrama de CONAGUA



ANEXO A



http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx

Anexo B

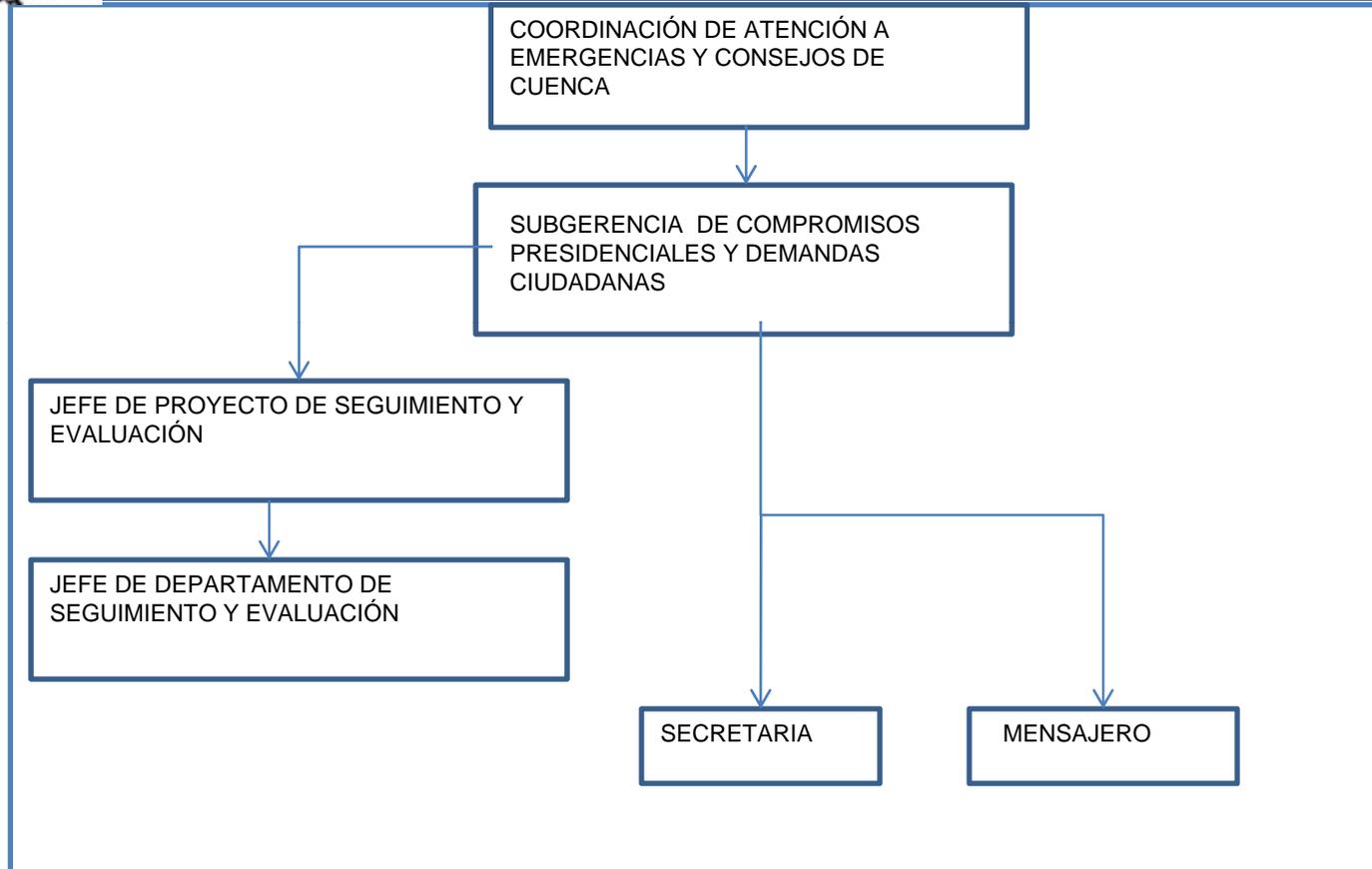
Organigrama de La Subgerencia de Compromisos Presidenciales
y Demandas Ciudadanas



ANEXO B



ORGANIGRAMA SUBGERENCIA DE COMPROMISOS PRESIDENCIALES Y DEMANDAS CIUDADANAS



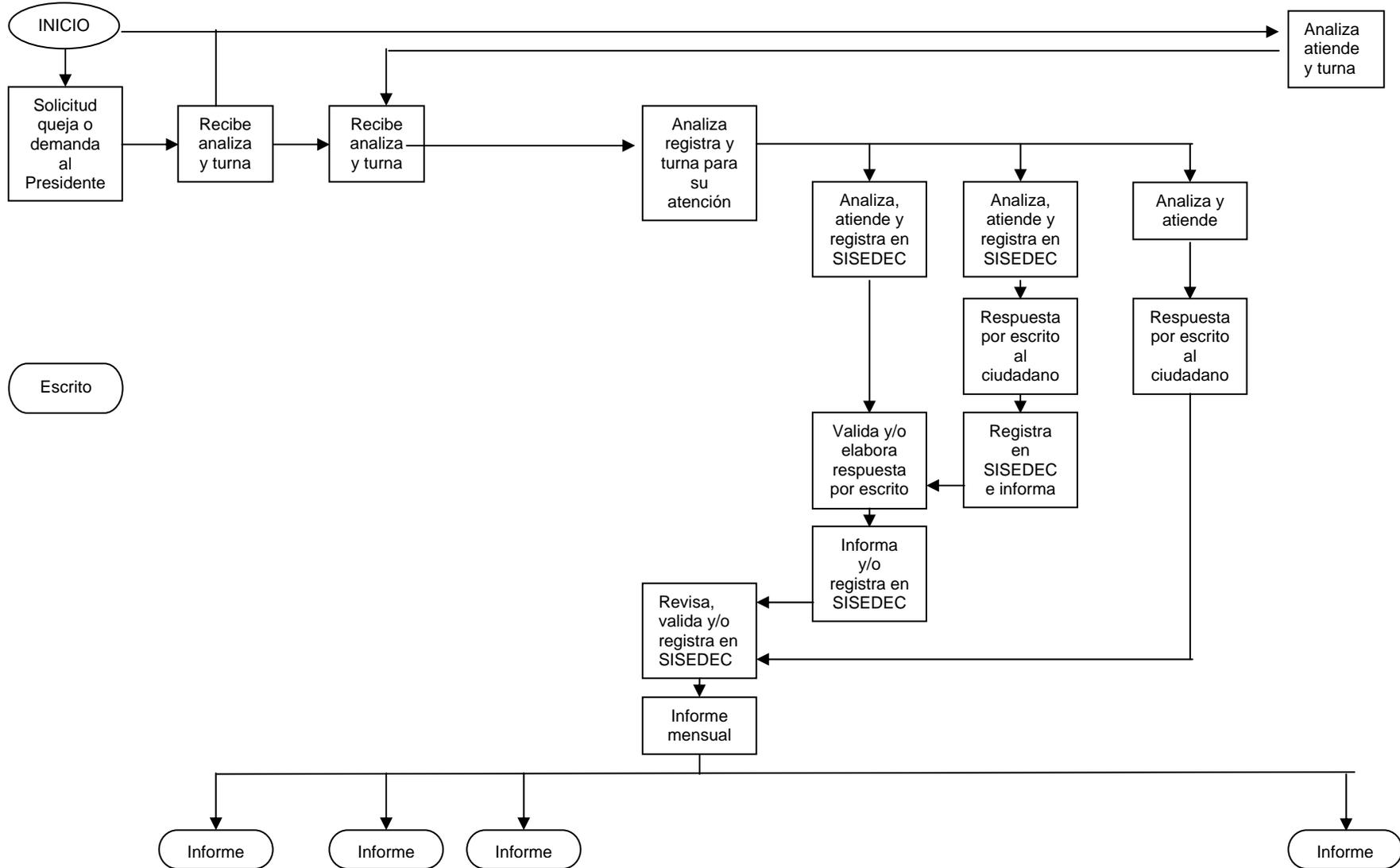
Apuntes de la Subgerencia de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas de la CONAGUA

Anexo C

Diagrama de Procesos
de La Subgerencia de Compromisos Presidenciales
y Demandas Ciudadanas

COMISION NACIONAL DEL AGUA
COORDINACIÓN GENERAL DE ATENCIÓN A EMERGENCIAS Y CONSEJOS DE CUENCA
SUBGERENCIA DE SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS PRESIDENCIALES Y DEMANDAS CIUDADANAS
DEMANDAS CIUDADANAS

CIUDADANO	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	C.N.A. DIRECCION GENERAL	COORDINACIÓN GENERAL DE ATENCIÓN DE EMERGENCIA Y CONSEJOS CUENCA	SUBGERENCIA COMPROMISOS PRES. Y DEMAN.CIUD.	DIR.GRAL. ORGANISMOS DE CUENCA	DIR. LOCAL	SUBDIRECCIONES GENERALES	SEMARNAT
-----------	-----------------------------	--------------------------	--	---	--------------------------------	------------	--------------------------	----------



**EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE LA SUBGERENCIA DE SEGUIMIENTO DE
COMPROMISOS PRESIDENCIALES Y DEMANDAS CIUDADANAS
DESCRIPCIÓN**

- 1.- Se origina con una petición por escrito dirigida al C. Presidente de la República.
- 2.- La Red Federal de Servicio a la Ciudadanía concentra, clasifica y turna para su atención a la Dirección General de la CONAGUA o al Secretario de la SEMARNAT, quien a su vez subturna a la CONAGUA.
- 3.- La Secretaría Particular de la Dirección General turna a la *Subgerencia de Seguimiento de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas*, para su atención.
- 4.- La *Subgerencia de Seguimiento de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas*, analiza la demanda y turna mediante oficio al área operativa correspondiente de la CONAGUA, solicitando la atención pertinente, comunique al ciudadano la resolución e informe a la *Subgerencia de Seguimiento de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas*.
- 5.- La *Subgerencia de Seguimiento de Compromisos Presidenciales y Demandas Ciudadanas*, revisa, valida e informa de los avances a: Dirección General, la Coordinación de Atención de Emergencias y Consejos de Cuenca, Red Federal de Servicio a la Ciudadanía y SEMARNAT.
- 6.- La CONAGUA a través de las áreas operativas, envía respuesta al Ciudadano con su dictamen, en un plazo de 40 días.
- 7.- La Red Federal de Servicio a la Ciudadanía registra avances y clasifica la atención en: atendida positiva, atendida negativa, atendida por orientación y en proceso de atención y periódicamente comunica el número de demandas en proceso de atención.

Se tiene instalado a nivel nacional, en los Organismos de las Direcciones Generales de Cuenca y Direcciones Locales, el Sistema de Seguimiento de Demandas Ciudadanas y Compromisos Presidenciales “**SISEDEC**”.

La actualización de la información se realiza mensualmente en archivo magnético y se entrega vía correo electrónico junto con los oficios de respuesta emitidos al ciudadano, escaneados o enviados vía fax.

Anexo D

Lineamientos que regulan La atención de peticiones que turna La Red Federal de Servicio a la Ciudadanía a las Entidades y Dependências de la Administración Pública Federal

LINEAMIENTOS QUE REGULAN LA ATENCIÓN DE PETICIONES QUE TURNA LA RED FEDERAL DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA A LAS ENTIDADES Y DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

APLICACIÓN

1. Los presentes lineamientos aplican para la atención de las peticiones que la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía (RFSC) turna a cualquier entidad o dependencia de la Administración Pública Federal.

RED FEDERAL DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA

2. La RFSC está adscrita a la Coordinación General de Administración de la Oficina de la Presidencia de la República y es la encargada de atender las peticiones que los ciudadanos dirigen al Presidente de la República y asegurar su debida atención por parte de las áreas que correspondan.
3. La RFSC recibirá, atenderá y dará trámite a las peticiones que sean competencia de la Administración Pública Federal. Cuando las peticiones sean competencia de cualquier otra autoridad, las acusará de recibo y orientará a los peticionarios sobre las autoridades que puedan resolver el fondo de las mismas.
4. La RFSC está integrada de la siguiente forma:
 - a) Titular
 - b) Dirección General Adjunta de Seguimiento y Vinculación Institucional
 - c) Dirección General Adjunta de Atención Ciudadana y a Organizaciones Sociales
 - d) Dirección de Integración y Análisis de Peticiones
 - e) Dirección de Innovación y Comunicación con el Ciudadano
 - f) Secretaría Técnica

ENLACES

5. Cada entidad o dependencia deberá designar a un servidor público que sea el enlace oficial ante la RFSC, nivel Director General u homólogo, en adelante. En caso de cambio de designación, la entidad o dependencia deberá notificarlo a la RFSC.
6. Los enlaces designados serán los responsables ante la RFSC de la atención ciudadana en su entidad o dependencia, y deberán cumplir con lo establecido en estos lineamientos.

RECEPCIÓN

7. La Red Federal de Servicio a la Ciudadanía cuenta con los siguientes medios de captación de peticiones ciudadanas:
 - a) Atención directa- En sus oficinas de Palacio Nacional o en la Residencia Oficial de Los Pinos
 - b) Correo postal- Se recibe en Palacio Nacional
 - c) Página Web- A través del portal de internet de Presidencia de la República
 - d) Correo electrónico- Las que se escriben al correo del Presidente de la República
 - e) Giras presidenciales

- f) Oficina de apoyo a las actividades de la esposa del C. Presidente
- g) Otros- Las peticiones que reciben otros servidores públicos de Presidencia de la República.

INTEGRACIÓN

- 8. Dentro de la RFSC, la Dirección de Integración y Análisis de Peticiones (DIAP) es la encargada de la captura de los documentos recibidos a través de cualquier medio de captación. Se capturará toda la información relativa a sus datos personales, ocupación, medio de captación, asunto.
- 9. Una vez capturados, la DIAP asignará a cada petición un número de folio, antecederá al número una letra, dependiendo de la clasificación del asunto (G-21344884, T-232324334, etc.). A continuación la clasificación:
 - a. G- gira presidencial
 - b. P- programas gubernamentales
 - c. M- médicos
 - d. C- manifestaciones
 - e. O-orientación
 - f. A- audiencia
 - g. T- contencioso
- 10. Una vez capturado y asignado el número de folio, se procederá a su estudio para determinar a qué entidad o dependencia le corresponde conocer de las peticiones. Para la determinación de competencias los analistas se basarán en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, los Reglamentos Interiores, las reglas de operación de programas gubernamentales, así como las demás disposiciones aplicables y la información que las entidades y dependencias proporcionen a la RFSC.
- 11. Las entidades y dependencias, a través de sus enlaces, podrán proponer o aclarar a la DIAP criterios de turno, de forma independiente o en coordinación con otras dependencias.
- 12. La RFSC detectará aquellas peticiones agregadas, las cuales serán enviadas a las entidades o dependencias correspondientes para la atención que proceda mediante un solo paquete.
- 13. Las peticiones que por su naturaleza se consideren como urgentes, serán turnadas a las dependencias de conformidad con los acuerdos bilaterales que la RFSC establezca con cada dependencia o entidad en específico.
- 14. Cuando el objeto de la petición sea una solicitud de audiencia, será atendido de la siguiente manera:
 - a. Se turnará a las entidades y dependencias en los siguientes casos:
 - i. El peticionario así lo solicite expresamente en su petición.
 - ii. El peticionario manifieste el objeto de la audiencia, y éste sea competencia de una entidad o dependencia.

Esta fracción está sujeta a que el peticionario no haya sido atendido o recibido en audiencia por las autoridades competentes de la Administración Pública Federal. En este último caso, la RFSC solicitará al enlace correspondiente un informe de la atención otorgada al peticionario.

- iii. Cuando la petición se derive de una manifestación y por su objeto sea competencia de una o más entidades o dependencias.
- b. En los demás casos, será atendida por la Dirección General Adjunta de Atención Ciudadana y a Organizaciones Sociales

RESPUESTAS POR ORIENTACIÓN

15. La RFSC contará con un listado de peticiones frecuentes que puedan ser atendidas a través de la provisión de información a los ciudadanos.
16. La RFSC comunicará a cada enlace de manera específica, las peticiones que serán atendidas por orientación en la Red.
17. Las entidades o dependencias deberán proveer a la RFSC información para dar respuesta a dichas peticiones, las cuales no generarán turno.

La información que provean las dependencias, deberá ser completa y clara, informando a los ciudadanos requisitos, trámites, costos y deberán proporcionar el nombre, cargo y datos de contacto, servidor público o área responsable. Dicha información deberá ser actualizada de forma permanente por las entidades y dependencias.
18. Cuando la entidad o dependencia cuente con delegaciones, deberá proporcionar a la RFSC un listado de sus delegados, subdelegados y en su caso, los servidores públicos responsables en las entidades de programas gubernamentales; el cual deberá contener sus nombres completos, domicilios, números telefónicos y correos electrónicos. Este listado deberá ser actualizado de forma permanente.
19. En todos los casos atendidos por orientación sobre estos temas, la RFSC proporcionará a los peticionarios un número de folio, con el cual podrán dirigirse a las autoridades de la Administración Pública Federal que la información señale, y en su caso, a las delegaciones, subdelegaciones y servidores públicos de las dependencias en los estados.
20. La RFSC enviará a las entidades y dependencias de forma mensual, un listado de los peticionarios atendidos por orientación sobre temas de su competencia.
21. Cuando un ciudadano contacte a algún servidor público de la Administración Pública Federal, a partir de la orientación y folio que le generó la RFSC derivado de su petición original, se le deberá brindar a éste una atención personalizada, y llevar un registro de los números de folio de los ciudadanos, el cual enviarán a sus respectivas áreas de atención ciudadana o coordinadores de delegaciones. En la atención, se deberá profundizar en torno a cada planteamiento; mediante información, asesoría, gestión, acompañamiento, solución de conflictos, entre otros. Se evitará en todo momento ampliar el número de turnos y trámites.

22. Los enlaces reportarán de forma mensual, dentro de los **primeros cinco días hábiles del mes**, las peticiones atendidas por su dependencia o delegaciones y el seguimiento o resultado de su atención, que hayan sido reportadas en los listados de los numerales 20 y 21

TURNO

23. Cuando las peticiones no versen sobre los temas mencionados en el apartado anterior, la RFSC generará un turno a la dependencia o entidad, los cuales se harán llegar mediante intercambio gubernamental.
24. En los casos que determine la RFSC, además de la orientación referida, podrá generar un turno a las dependencias.
25. En el mismo turno, la RFSC notificará al ciudadano del turno de su petición, anexando copia del mismo.
26. La RFSC podrá convocar reuniones bilaterales con las entidades y dependencias para establecer o aclarar criterios de turno.

REQUISITOS DE RESPUESTAS

27. Este apartado solamente aplica para aquellas peticiones que sean turnadas de acuerdo al apartado anterior.

Requisitos temporales

28. Las entidades y dependencias deberán proporcionar una respuesta por escrito a los peticionarios **dentro de los 30 días naturales a partir de su recepción**, marcando copia de la respuesta a la RFSC, conforme lo dispuesto en estos lineamientos.
29. Se considerarán como vencidas aquellas peticiones que transcurrido el plazo señalado en el numeral anterior no hayan recibido respuesta, sin que se haya extinguido la obligación de responder de las entidades o dependencias.
30. Cuando las peticiones sean turnadas por las oficinas de enlace a otras áreas al interior de su dependencia, se considerarán como recibidas por la RFSC para efectos de los dos artículos anteriores, cuando el área competente para resolver el fondo de la petición haya informado al peticionario la recepción de su asunto y le haya proporcionado información sobre la forma y tiempo aproximado en el cual se resolverá de manera definitiva su petición.
31. Cuando las entidades o dependencias se estimen incompetentes, deberán comunicar y motivar a la RFSC su incompetencia dentro de los **diez días naturales siguientes a su recepción**, con el objeto de que sea cancelado el turno; de no hacerlo, una vez transcurrido el plazo dispuesto en el numeral 28 se considerará sin respuesta.

Requisitos formales

32. Las entidades y dependencias deberán dirigir la respuesta al peticionario, marcando copia de la respuesta a la RFSC, al Director General Adjunto de Seguimiento y Vinculación Institucional, a través de correo electrónico se deberán dirigir únicamente a la dirección: **seguimiento@presidencia.gob.mx**.
33. Las respuestas a las peticiones deben contener el cargo completo, nombre, firma del funcionario responsable y un número telefónico de contacto para información adicional.

Requisitos materiales

34. Las respuestas de las dependencias deben ser congruentes con las peticiones y proporcionar información veraz.
35. Las respuestas deben estar formuladas en un lenguaje claro, de forma tal que los ciudadanos comprendan el contenido de la misma.
36. En todos los casos, las respuestas deben estar fundadas y motivadas conforme a derecho.
37. Las respuestas deben en la medida de lo posible, resolver el fondo de las peticiones.

SEGUIMIENTO

38. La Dirección General Adjunta de Seguimiento y Vinculación Institucional de la RFSC será la encargada de llevar el control y evaluar las respuestas de las entidades y dependencias.
39. La clasificación del estado de las respuestas corresponde a la DGASVI de acuerdo con los siguientes criterios:
 - a. **Sin respuesta.** No se ha recibido información de la dependencia sobre el trámite del asunto.
 - b. **En proceso.** Se ha atendido la petición, sin embargo no se ha concluido su trámite.
 - i. Información adicional. Cuando la oficina de enlace solicita información adicional al ciudadano.
 - ii. Turno. Cuando la oficina de enlace turne al interior de su dependencia el asunto para su atención, siempre y cuando el área competente para resolver el fondo de la petición haya comunicado al ciudadano la recepción de su asunto y haya proporcionado información de la forma en la cual se procesará; lo anterior, de conformidad con el numeral 30.
 - c. **Concluidas.** Se ha resuelto el fondo de la petición
 - i. Por su sentido:

1. Positiva. Cuando se ha resuelto favorablemente el fondo de la petición.
 2. Negativa. Cuando se resuelve negativamente el fondo de la petición. Debe estar fundada y motivada.
- ii. Por el tipo de atención:
1. Información de requisitos y trámites: Informa al peticionario sobre requisitos y trámites para obtener lo solicitado.
 2. Canalizada a instancia no susceptible de seguimiento. La dependencia canaliza a una instancia gubernamental o no gubernamental no susceptible de seguimiento.
- iii. Cancelado
1. Por desinterés. Cuando la dependencia informa que después de citado el ciudadano no se presentó; el ciudadano desconoce haber presentado la petición; el ciudadano se desiste expresamente de su petición; el ciudadano no proporciona la información adicional dentro de los 30 días naturales siguientes a la solicitud de información.
 2. Por duplicidad. Cuando la dependencia detecta que el mismo asunto ya ha sido atendido. Debe haber igualdad de sujetos y objetos.
 3. Incompetencia. Cuando la dependencia informe al ciudadano, marcando copia a la RFSC que el asunto no es de su competencia. En estos casos, siempre deberá ser fundada y motivada la respuesta e informar al ciudadano sobre la autoridad que pudiera ser competente. Cuando la respuesta no cumpla con estos requisitos, se considerará sin respuesta para efectos de estos lineamientos.
40. Cualquier aclaración sobre la evaluación y seguimiento de las respuestas será atendida por la DGASVI.
41. En los siguientes casos, los turnos de peticiones no recibirán seguimiento:
- a. Peticiones para las cuales existan procesos jurisdiccionales o procedimientos administrativos específicos. (juicios laborales, juicios agrarios, procedimientos penales, entre otros).
 - b. Peticiones en las que se formulen denuncias contra servidores públicos, éstos casos serán canalizados a la Secretaría de la Función Pública para que sean atendidos de conformidad con la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

En estos casos, la oficina de enlace deberá informar a la RFSC qué área atenderá las peticiones y el mecanismo de atención, para que se consideren concluidas.

42. Las peticiones turnadas a las dependencias y entidades mediante las cuales se presenten proyectos de política pública, deberán ser atendidas mediante una comunicación por escrito al peticionario al que se le informe la recepción de su proyecto y el trámite correspondiente, marcando copia a la RFSC.
43. Las peticiones que sean competencia de las entidades o dependencias y que no puedan ser resueltas de forma positiva por no existir un programa específico al cual incorporarlas, deberán responderse mediante orientación, asesoría o provisión de información.

44. Las dependencias o entidades que envíen sus respuestas a la RFSC mediante relación, deberán hacer un resumen lo más completo posible, sobre la atención brindada a la petición, señalando el número y fecha de oficio a través del cual se le dio respuesta al peticionario. La relación deberá venir en formato de Excel acompañada de un oficio signado por el funcionario que la remite. Asimismo, las dependencias o entidades deberán enviar a la RFSC copia de la respuesta emitida al ciudadano en medio magnético.
45. Las respuestas de las dependencias de la Administración Pública Federal que no cumplan con estos criterios, se considerarán como no respondidas, mismas que se estarán reenviando posteriormente para su corrección.

RECORDATORIOS

46. Cuando una dependencia o entidad no brinde respuesta a los peticionarios, **dentro del plazo de 30 días naturales a partir de su recepción**, o ésta no cumpla con los requisitos señalados en estos lineamientos, la RFSC enviará recordatorios, los cuales pueden ser:
 - a. Individuales. Son aquellos que se emiten con base al reclamo individual del peticionario al no recibir respuesta de la dependencia o entidad.
 - b. Generales. Se envía a las dependencias un listado general con los números de folio vencidos del periodo correspondiente.

ACLARACIONES

47. Cuando un peticionario que se haya dirigido al Presidente y haya sido atendido por la RFSC, se inconforme con la respuesta de la dependencia o entidad a la cual fue canalizado su asunto, la RFSC mandará un oficio de aclaración al servidor público responsable, el cual deberá responder mediante **informe justificativo dentro de los 5 días hábiles siguientes a su recepción**.
48. También será aplicable el numeral anterior en el caso de las peticiones que a partir de las respuestas por orientación de la RFSC, sean atendidas por las oficinas estatales de las entidades y dependencias.

EVALUACIÓN

49. La RFSC, a través de su Secretaría Técnica, evaluará de forma mensual la atención de peticiones que turne a las entidades y dependencias de la APF.
50. La evaluación considerará los siguientes elementos:
 - a. Tiempo de respuesta
 - b. Peticiones atendidas
 - c. Peticiones concluidas

d. Peticiones concluidas en sentido positivo

51. La fórmula para la evaluación que será remitida oficialmente a las oficinas de enlace.
52. Las entidades y dependencias deberán proveer a la RFSC mensualmente, **dentro de los cinco primeros días hábiles del mes**, información propia en materia de atención ciudadana, de acuerdo al formato que se les comunicará oficialmente. La información deberá incluir:
- a. Número de peticiones
 - b. Estado de atención de peticiones
 - c. Clasificación: tema, captación, datos del peticionario, etc.
 - d. Resolución de peticiones
53. La RFSC informará mensualmente al Titular de cada entidad o dependencia sobre la calificación que obtenga su respectiva área de atención ciudadana.

TRANSITORIOS

La aplicación de estos lineamientos será a partir del 1° de agosto de 2008.