



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000 EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA MUNICIPAL “ ESTUDIO DE CASO EN EL MUNICIPIO DE
TLALNEPANTLA DE BAZ, SECRETARÍA PARTICULAR DE
PRESIDENCIA 2005-2006”**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:
CELIA GABRIELA PEDRO MONTESINOS**

ASESOR: MTRO. JUAN JOSÉ SANABRIA LÓPEZ

MARZO 2009



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.

Agradecimientos:

A Dios:

Gracias por permitirme vivir para cumplir mi sueño, estoy en deuda contigo por tantas bendiciones

A mamá:

Por sus consejos, sus valores que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y apoyarme en los tiempos más difíciles que he tenido, gracias por darme la confianza y seguridad que perdí alguna vez....

A mi hermano

Por estar ahí y nunca soltar la mano de tu pequeña hermana.

A mis hermanas:

Por dedicar tiempo a escuchar mis problemas y ayudarme a buscar soluciones, las tres son el mejor ejemplo de que la unidad es el primer paso a la victoria

A mis amigos:

A los que estuvieron ahí con una palabra de aliento, gracias por ser parte de esto.

A mis maestros y sinodales:

Aprendí tanto de la vida y la carrera de todos que no alcanzaría este espacio para agradecer los consejos y su dedicación.

A la Universidad:

Siempre soñé ser puma, orgullosamente puedo gritar sin cansarme Goya! Universidad!

Introducción

Capítulo 1 Marco conceptual de la Gestión de la Calidad

1	Calidad.....	1
1.1	Definición de Calidad.....	1
1.2	Orígenes de la Calidad.....	1
1.3	Los Precusores.....	6
	- Edward Deming.....	6
	- Joseph M. Juran.....	9
	- Kaoru Ishikawa.....	12
1.4	Calidad Total.....	14
1.5	Gestión de la Calidad Total.....	16
1.5.1	Gestión Municipal.....	18
1.5.2	Control de la Gestión Municipal.....	19
1.6	La norma ISO 9000.....	21
1.6.1	Clasificación de la Norma ISO 9000.....	22
1.7	Sistema de Calidad.....	23.
1.7.1	Partes integrantes del Sistema de Calidad.....	23

Capítulo 2 Estructura Administrativa del Municipio de Tlalnepantla de Baz.

2.	Estructura del Ayuntamiento.....	25
2.1.	Orígenes y Antecedentes Históricos.....	25
2.2	Antecedentes de la gestión de la calidad 2000-2003.....	27
	- Sistema Integral de Atención a la Gestión Ciudadana	29
	- Sistema Integral de Calidad Municipal.....	32
	- Sistema Municipal de Atención a la Ciudadanía.....	34
2.3	Estructura municipal 2003-2006.....	34
2.3.1.	Administración Centralizada.....	37
2.3.2	Administración Descentralizada.....	39
	- Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF-Tlalnepantla)	39
	- OPDM.....	41
2.4	Manual de Organización.....	41
2.5	Manual de Procedimientos.....	44
2.6	Manual de Calidad.....	45

Capítulo 3 Programa de Gestión de la Calidad en el Municipio de Tlalnepantla de Baz, Secretaria Particular de la Presidencia Municipal.

3.1	Áreas que integran el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 la Secretaria Particular de Presidencia.....	47
3.1.1	Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa.....	48
	- Desarrollo para el presupuesto.....	49
	- Desarrollo para la elaboración de requisiciones.....	51

- Desarrollo para la elaboración de trámites de Recursos Humanos.....	53
3.1.2 Coordinación de Control de Gestión.....	55
- Desarrollo para la elaboración de documentos.....	55
- Desarrollo para la elaboración de oficios.....	57
- Desarrollo para la recepción y envío de documentos.....	59
3.1.3 Coordinación de Relaciones Públicas.....	60
- Desarrollo para el envío de cartas.....	60
3.1.4 Coordinación de Agenda.....	62
- Desarrollo para las audiencias.....	63
3.2 Sistema de Gestión de Calidad	65
- Requisitos generales.....	66
- Estructura documental de Sistema de Gestión de Calidad.....	66
- Manual de Calidad.....	67
- Control de documentos.....	68
- Modificaciones a los documentos y datos.....	69
- Control de registros.....	69
- Estructura documental.....	71
3.3 Responsabilidad de la Dirección.....	72
3.4 Enfoque al Cliente.....	72
3.5 Política de Calidad.....	73
- Planeación de los objetivos de Calidad	74
3.6 Comunicación interna.....	75
3.7 Revisión de la Dirección.....	76
3.8 Recursos Humanos.....	77
- Competencia, toma de conciencia y formación	78
3.9 Planificación para la realización del producto.....	81
- Medición, análisis y mejora.....	82
3.10 Satisfacción del cliente.....	83
- Control de servicio no conforme.....	85
3.11 Mejora continua.....	87
3.12 Acciones correctivas.....	88
3.13 Acciones preventivas.....	89
3.14 Auditorías Internas.....	90
- Beneficios de las Auditorías Internas.....	91
Conclusiones	92
Bibliografía	96

Introducción.

El motivo de la investigación está basado en la necesidad de describir como se ha implementado y desarrollado el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 en el Municipio de Tlalnepantla de Baz dentro de las áreas: Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa, Coordinación de Control de Gestión, Coordinación de Agenda de Secretaría Particular que integran la Presidencia Municipal, pues actualmente Tlalnepantla se encuentra dentro de los Municipios más importantes del Estado de México ya que su ubicación geográfica es trascendental para la captación de recursos por tanto es el paso imprescindible de insumos que abastecen a otros estados a través de las autopistas México-Querétaro, México-Pachuca y Lechería-Chamapa.

El Municipio de Tlalnepantla cuenta con 721,415 habitantes de los cuales solo el 2.5% es analfabeta. La población económicamente activa es de 283,129 personas de la cual más del 63% se ubica en el sector terciario de la economía (lo que le da un carácter altamente comercial), además de que el municipio figura con un grado de marginación muy bajo, siendo el lugar número 2400 entre el total nacional, por ello se le considera un área conurbana con un alto grado de desarrollo industrial y comercial, aporta 22 millones 603 mil 21 pesos al PIB seguido por la Delegación Azcapotzalco, Ciudad Juárez y Monterrey (Último Censo INEGI) tiene 14 zonas industriales, cuenta con 2 mil 183 empresas que representan el 6.3% del total estatal y el 0.2% a nivel nacional; además participa en la economía nacional con el 2.9 del PIB y a nivel estatal con el 23.4%.

Por lo anterior considero importante describir la forma en que un gobierno municipal puede transformar su gestión hacia una gestión de Calidad y de esta manera mejorar la calidad en la prestación de los servicios y atención a la ciudadanía como se refleja en los informes de auditoría realizados al municipio.

La política de las áreas de la Secretaría Particular de la Presidencia Municipal es estar comprometidos a ser una instancia ejemplar de acercamiento con la ciudadanía que asegure, la eficaz y oportuna ejecución de las instrucciones del C. Presidente Municipal, en coordinación con las diferentes unidades administrativas del Ayuntamiento, a través de un esquema de comunicación, supervisión y mejora continua, que permitan verificar su debido cumplimiento; de ahí que la oficina de la Presidencia Municipal requiera para un manejo claro, transparente y apegado a la legalidad, de un Manual del Sistema de Gestión de la Calidad en el que se establezcan las diferentes áreas que la componen, sus objetivos, sus funciones y atribuciones, de acuerdo con la realidad del México hoy.

La calidad, la mejora continua y la atención al cliente en el sector privado ha generado una mayor exigencia de los ciudadanos en la prestación de bienes y servicios, que por consecuencia aumentan sus expectativas con respecto del sector público, lo que sitúa a la administraciones públicas en el reto de igualarlas con las del sector privado.

El presente trabajo nace de la inquietud y la importancia que tienen los municipios en la modernización; los municipios son la plataforma de la organización primaria del estado, es el ámbito de gobierno más cercano a los ciudadanos, lo que implica innovar en la organización de la administración municipal, para brindar a su población servicios que

satisfagan sus expectativas en términos de menor tiempo y mejor atención.

El objetivo de la presente tesina es describir la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 en la Secretaría Particular de Presidencia del Municipio de Tlalnepantla de Baz y las áreas que la integran: Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa, Coordinación de Control de gestión, Coordinación d Agenda dentro del periodo de gobierno 2005-2006.

La hipótesis que sustenta ésta investigación es que en el Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz durante el periodo 2005-2006 se dio seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Secretaría Particular de la Presidencia Municipal para mantener un estándar de calidad en las áreas que la integran: Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa, Coordinación de Control de Gestión, Coordinación de Agenda y así dar respuestas oportunas a las necesidades que se presentan en cuanto a la provisión de recursos humanos, llamadas telefónicas, papelería, control de documentos, informes de llamadas, cartas de felicitación del presidente y trámites para adquirir bienes y servicios.

La metodología que emplearemos para comprobar esta hipótesis será mediante una investigación documental basada en definiciones y conceptos básicos sobre la calidad, planes y programas implementados en el municipio de Tlalnepantla de Baz, así como manuales de calidad y procedimientos ejecutados en el municipio.

De esta forma en el primer capítulo se aborda las definiciones de calidad, aportaciones de los grandes ideólogos sobre el tema y la importancia de la calidad.

En el segundo capítulo se describe el desarrollo del municipio, programas implementados y la estructura orgánica del municipio.

En el tercer capítulo se describe el Sistema de Gestión de la Calidad del municipio y su aplicación.

1. CALIDAD

1.1 Definición de Calidad:

El tema de la calidad ha cobrado relevancia en los últimos años en México ya que ha indicado caminos alternativos para la mejora de la función pública en nuestro país y es un punto de referencia que nos permite comprender el por qué de la preocupación por obtener resultados acordes a las exigencias de la ciudadanía; El hecho es que la calidad se ha destapado como una estrategia competitiva aplicada originalmente a procesos industriales y más recientemente a los servicios quedando así la administración y los servicios públicos al margen de la Calidad, Calidad Total y Gestión de la Calidad, es por ello que resulta ineludible definir qué es calidad para comprender el por qué la escasez de recursos en el sector público obliga a la eficiencia, es decir al logro de los objetivos con el menor costo posible optimizando la utilización de los medios disponibles.

Según el Diccionario de lógica calidad se define como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla a manera de igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.¹ De acuerdo con estas definiciones se puede resumir que la es la satisfacción total del cliente o ciudadanos con un producto o servicio.

Según Folgar calidad es “la totalidad de los aspectos y características de un producto, proceso o servicio relacionados con su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.”² De aquí yace el punto de partida del presente trabajo, sin embargo la calidad va más allá de ser un aspecto dentro de nuestras necesidades, “es el producto diseñado y elaborado para cumplir con sus funciones de manera apropiada.”³

Para Joseph M. Juran la calidad tiene múltiples significados “Como un conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y que en consecuencia hacen satisfactorio al producto”. Otro significado de calidad es la ausencia de deficiencias, porque esta insatisfacción del producto hacen que los clientes se quejen, y una definición muy sencilla que hace es: “Adecuación del uso pues existen muchos usos y usuarios”⁴

1.2 Orígenes de la calidad.

El hombre siempre busca la mejora continua de las actividades que realiza, por ello ha hecho que la calidad se manifieste en diversas culturas a lo largo de la historia ya que sería

¹ De Gortari, Eli, *Diccionario de Lógica*, México, Plaza y Valdés, 2000, p. 62

² Folgar, Oscar Francisco, *ISO 9000, Aseguramiento de la Calidad*, Buenos Aires, Macchi, 1996, p. 18

³ Rother, Brian, *Panorama, ISO 9000*, 1994, p. 24

⁴ Pérez, César, *Control Estadístico de Calidad*, Ra-MA, Madrid, 1998, p. 74.

imposible entender los adelantos de la civilización sin la inquietud de mejorar y perfeccionar el ambiente y la cultura en todas sus manifestaciones.⁵

La calidad nace con la industria misma tal vez sin saberlo, los productos se hacían pensando en la satisfacción del cliente, obviamente no con la calidad que hoy en día se maneja, ya que antes de la Revolución Industrial los productos eran elaborados a mano, la calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien realizaba todos los procesos involucrados hasta obtener el resultado final, el artesano diseñaba y elaboraba el producto de acuerdo con los requerimientos del cliente, ajustándolo de un modo preciso a su demanda, permitiendo así la satisfacción de ésta. La calidad del producto era elevada pero a cambio de un costo igualmente alto debido al método de producción empleado. La industrialización y el incremento en la producción masiva llevaron a la especialización dentro de las compañías para obtener el mejoramiento de los bienes y servicios. En un momento posterior la producción industrial sustituye a la artesanal y los costos se reducen drásticamente.

Entre 1910 y 1920 se da una acelerada industrialización se multiplican las fábricas y hay cada vez una mayor demanda de productos, por lo que los trabajadores no pueden cerciorarse de la calidad de los productos pues es imposible confiar en el conocimiento y la capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado, es entonces cuando resalta la figura del capataz o mayordomo, cargo que a través del tiempo se transforma en supervisor, cuya función es la de verificar la calidad de los mismos.

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda Guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara se hicieron en Estados Unidos⁶. Es así como en 1931 Henry Ford introduce los gráficos de control (sistematizó la producción mediante la clasificación de productos “aceptables y no aceptables” dando origen a los departamentos de calidad en las fábricas), lo que permitió verificar si el proceso de producción estaba bajo control, impidiendo así la fabricación de productos defectuosos mediante la detección de cualquier anomalía en el proceso. En el año de 1933 el Doctor W. A. Shward, de los *Bell Laboratories*,⁷ aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad. La aplicación del control estadístico con los gráficos de control fue utilizada durante la Segunda Guerra Mundial por diversas industrias de Estados Unidos, fabricando artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un arma secreta de la industria, fue así como los

⁵ Münch Galindo, Lourdes, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, México Trillas, 1998, pp. 41-42

⁶ <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/>

⁷ Clemente Talavera Pleguezuelos, *Calidad Total en la Administración Pública*, Granada, Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999, pp. 28-29

estudios industriales sobre cómo elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo. El objetivo fundamental de esta creación era el establecer con absoluta claridad que a través de un sistema novedoso era posible garantizar los estándares de calidad de manera tal que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto productivo de ésta fue el gobierno norteamericano y especialmente la industria militar ya que para los militares era fundamental el evitar que muchos jóvenes perecieran simple y sencillamente porque sus paracaídas no se abrían.

Con el inicio de la Segunda Guerra Mundial las fábricas no se dan abasto sobre todo las que producían material bélico, por lo tanto los procesos de producción se aceleran y en consecuencia los procesos de supervisión y calidad resultan un obstáculo, es cuando la aplicación del control estadístico en la producción adquiere importancia. En octubre de 1942 de cada mil paracaídas que eran fabricados por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados caídos como consecuencia de los defectos que traían los paracaídas⁸; a partir de 1943 se intensificó la búsqueda para establecer los estándares de calidad a través de una visión de aseguramiento de la calidad para evitar aquella tragedia, no solamente podríamos echar la culpa a los paracaídas sino que también hubo una gran cantidad de fallas en el armamento que Estados Unidos proporcionaba a sus aliados o a sus propias tropas, las fallas principales estaban esencialmente en el equipo pesado.

De las grandes compañías *la Bell Telephone* y *General Electric*, surgen los ingenieros de la calidad, posteriormente considerados los fundadores del movimiento de calidad total en el mundo: Walter Shewhart, Arnold Feigenbaum, Edwards Deming y Joseph M. Juran.

En 1945 con la publicación de un artículo titulado “*La Calidad como Gestión*” donde el autor Armand V. Feingenbaum describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de la empresa General Electric da paso a la creación del libro *Total Quality Control*, de esta manera Feingenbaum es nombrado director de todas las unidades de producción del mundo de la *General Electric* y así difunde en esta compañía sus conocimientos acerca de calidad, Feigenbaum también va a Japón en el año 1956 y lo hace posteriormente en repetidas ocasiones, desde entonces es considerado como uno de los pioneros del tema de la calidad junto a Edward Deming⁹

No obstante el inicio de una nueva orientación coincide con la llegada a Japón de dos consultores: W. E. Deming en 1949 y J. M. Juran en 1954,¹⁰ el primero especializado en métodos estadísticos aplicados a la calidad y el segundo en la implantación de sistemas de calidad. Entre 1942 y 1945 es importante decir que Edwards Deming contribuyó precisamente a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra, al

⁸ <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com>

⁹ Campos Álvarez Tostado, Ricardo y Martínez Anzures, Luis Miguel, *Alta Calidad en la Gestión Pública*, México, IAPEM, 2003, p.34.

¹⁰ Clemente Talavera Pleguezuelos, OP Cit p. 29

final de esta Deming fue a Japón invitado por el comando militar de ocupación de Estados Unidos, ahí tendría un papel fundamental en cuanto a la elevación de la calidad; Deming llegó a Tokio y en 1947 inició sus primeros contactos con ingenieros japoneses, en 1950 fue invitado por el Presidente de la *Unión de Ingenieros Científicos Japoneses* (JUSEP), a partir de este momento se dio a conocer e impartió unos cursos que se iniciaron el 19 de junio de 1950, por primera vez Deming, el padre de la calidad japonesa presentó en Japón ante un grupo importante de su modelo administrativo para el manejo de la calidad, es importante decir que los japoneses no tenían antecedentes claros de la calidad y que su calidad era verdaderamente fatal antes de la llegada de Deming en 1950 y antes de la visita de Joseph Juran en el año de 1954 a Japón. La fama de Edwards Deming llegó a Estados Unidos hasta que Kinishi Koyanagi, un implementador de calidad en Japón llegó a los Estados Unidos e impartió un seminario en Rochester en donde se hablaba de los trece progresos de las trece compañías japonesas que habían logrado elevar la calidad y la productividad a partir de la teoría de Deming, es importante decir que el papel de Deming no fue conocido en Estados Unidos sino hasta 20 años después de sus pláticas en Japón.

El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante al invertir en los procedimientos para elevar la calidad aplicándola en 45 plantas entre Enero y Julio de 1951, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental.

Posteriormente en Francia y por supuesto también en Inglaterra en donde se puede buscar la cuna de la globalización de la calidad. Viniendo de estos orígenes la calidad empezó a circular por todo el mundo, sobre todo a partir de 1960. Entre 1960 y 1970 surgió el éxito fundamental de la calidad como estrategia competitiva de las organizaciones y empresas, debemos recordar otro personaje importante de la historia de la calidad. Hasta principios de los años 60 la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión, el hombre en la empresa no es más que un factor, carece de responsabilidad en la obtención de la calidad, pero en octubre de 1961 Phillip B. Crosby lanza su concepto de cero defectos.¹¹

Los primeros fracasos en el terreno espacial han mostrado, en efecto que los fallos provienen casi exclusivamente de errores humanos, así pues hay que concentrar los esfuerzos en el hombre. En 1966 Crosby nuevamente nombrado Vicepresidente de Calidad de la empresa *International Telephone and Telegraph Corp.* (ITT) desarrolla la experiencia conseguida por Martín Marietta (como encargado de la calidad creó el concepto de cero defectos, durante sus 14 años como vicepresidente de ITT trabajó con muchas compañías industriales y de servicio alrededor del mundo) y responsabiliza al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían, este método entraña la supresión de numerosos controles e incita a originar en el operario la toma de conciencia de “hacerlo bien a la primera y siempre”; la ITT adopta este lema y estos conceptos de filosofía de calidad con resultados innegables en particular en todas las actividades relacionadas con el servicio. El programa tiene mucho éxito y será el origen de muchos otros programas similares que se popularizaron en el resto del mundo.

¹¹ Crosby Philip, *Calidad sin Lágrimas, El Arte de Administrar Sin Problemas*, México, Continental, 1988, p.75

En la década de los setentas la gran competitividad de los japoneses obligó a las empresas estadounidenses a investigar cómo funcionaba la Calidad Total en Japón, lo que provocó la difusión e incorporación de los principios y métodos en empresas interesadas en permanecer en el mercado y reestructurar sus organizaciones en todo el mundo para ser más productivas y competitivas.

A partir de 1975 la crisis del petróleo actúa como un enorme impulso para elevar aún más la calidad y la competitividad de las organizaciones, la terrible crisis provoca una competencia nueva por el mercado mundial, la presencia de los nuevos poderes asiáticos encabezados por Japón y su milagro japonés así como de otras naciones del Pacífico como Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong dentro de una estrategia de calidad lleva a Estados Unidos a ser desplazado como el primer productor mundial de automóviles, los japoneses serán ahora los dueños del mercado global de los automóviles, de la cámara fotográfica, de la industria óptica, los dueños de muchas áreas jamás tocadas por éstos como la relojería, las motocicletas, la industria electrónica y de aparatos domésticos en general; de esta manera los japoneses se convertían en los amos de la tecnología a fines del siglo XX.

A partir de los años 90 sólo los países que tuvieran un verdadero y estricto control de calidad, que aplicaran normas de calidad y sistemas de certificación como el de ISO 9000 tendrían cabida en el mundo del siglo XXI, de esta manera los años 90 fueron un estímulo constante para el mejor manejo de la calidad y la productividad, de esta manera el mundo que iniciará en el nuevo siglo y el nuevo milenio tendrá en la globalización de la calidad el fundamento específico para la competitividad, solamente las naciones que tengan la capacidad de mostrar que tienen calidad podrán ofertar en el mercado mundial, para estos tiempos es lógico pensar que el sistema ISO 9000 que tiene vigencia en Europa principalmente en Inglaterra, pero también en América Latina, Estados Unidos y Canadá tendrá que ser un sistema cada vez de mayor uso, un sistema que a través de la visión de normalización de la calidad y normalización así como el aseguramiento de la calidad por estándares a control permite demostrar a través de la certificación que los productos de una fábrica de un determinado país pueden entrar a un mercado globalizado y pueden cumplir con los estándares internacionales, a partir de 1970 las normas ISO 9000 han tenido cada vez mayor vigencia. En los años 90 las normas han sido revisadas de sus borradores originales y constantemente reactualizadas, a partir del año 2000 la ISO 9000 regula los sistemas de comercio mundial en Occidente, y los sistemas de calidad serán el único fundamento que permitirá a las empresas sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.

En este tiempo las aplicaciones de la calidad tuvieron un enorme desarrollo en la industria, el ejemplo fue Japón de donde surgieron grandes conglomerados industriales como: Sony, Panasonic y Toyota, junto con los grandes maestros japoneses de la calidad: Kaoru Ishikawa, G. Taguchi, Sh. Shingo, M. Imai, SH. Mizuno y T. Ohno entre otros. También en la década de los ochentas nacieron grandes premios nacionales de la calidad, tal es el caso del Premio Deming instituido en Japón y el premio Malcom Baldrige en Estados Unidos. En corto tiempo la mayoría de las empresas líderes en el mundo aplicaron Sistemas

de Calidad y mejoraron la calidad de sus procesos junto con la reducción de inventarios y la implantación de estrategias rápidas.

En la década de los noventa se consolidaron los sistemas de calidad normalizados, los cuales hoy en día son aplicados y reconocidos en todo el mundo: ISO 9000, QS 9000 y VSA 6.1 entre otros.¹² En esta década se da un cambio cualitativo en la práctica de los sistemas de calidad, se pasa del modelo de mejora continua a la virtualización de las actividades productivas, es decir el consumidor es punto de partida y finalización de los procesos productivos.

Hoy el concepto de la calidad total está arraigado en la sociedad industrial de los países más desarrollados como un sistema de gestión íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye los principios de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo) y desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo así como un total compromiso de la Dirección y de todo el equipo para la identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

1.3 Los Precusores.

Los fundamentos teóricos desarrollados por los precursores de la calidad total: Edward Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran y Phillip Crosby, son un conjunto de principios, técnicas y métodos que son resultado de la implementación de la calidad principalmente en las organizaciones del sector privado.

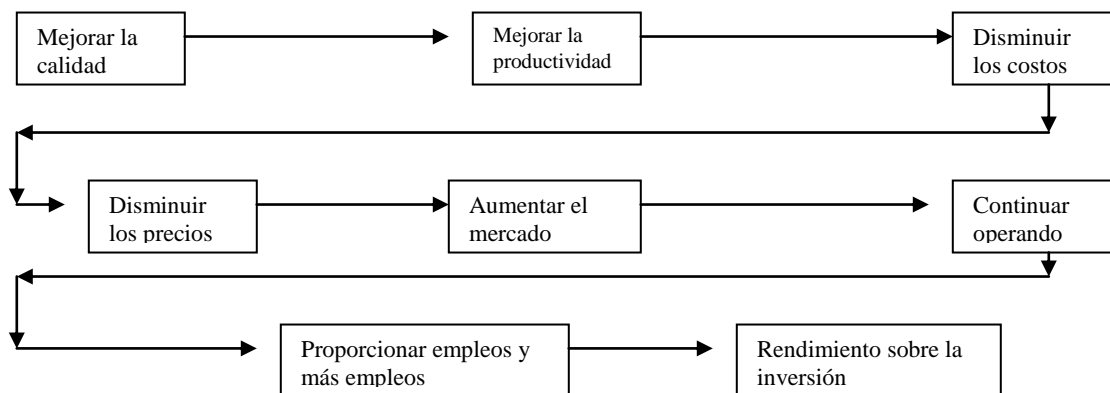
- **Edward Deming**

W. Edwards Deming (1900-1993) fue creador y difusor de los principios, conceptos y métodos para la ingeniería de la calidad. En su larga carrera recibió una sólida formación científica en la Universidad de Yale, donde estudió matemáticas y física; se desempeñó como profesional y docente en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, en la oficina de Censo y en la Universidad de Nueva York. Desde 1950 asesoró a industriales japoneses y publicó trabajos como: *Principios elementales de control estadístico de calidad; Calidad, productividad y posición competitiva y Out of the crisis*¹³. Por sus contribuciones a la calidad industrial recibió de manos del emperador del Japón la Segunda Orden del Sagrado Tesoro y también la Medalla Nacional de la Tecnología, entregada por el Presidente Ronald Reagan. Cuando Deming fue enviado al Japón después de la segunda guerra Mundial, decidió no cobrar por sus clases, consciente de la pobreza del país. La Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) organizadora de sus cursos constituyó un fondo con el dinero de los aranceles del consultor e instituyó el Premio Deming, que hoy es el reconocimiento a la calidad en el país asiático.

¹² Interpretación de la norma ISO 9000, *Coordinación ISO 9000 Tlalnepantla Cuaderno de trabajo*, México p. 1

¹³ MacDonal, John y Piggott, John, *Calidad Global, La nueva cultura de la organización*, Panorama, 1993, pp. 133-135

Perspectiva sistemática: Deming adoptó una perspectiva sistemática y dinámica de la gestión de la calidad. En 1950 presentó en el Japón una “reacción en cadena de la calidad, el costo y la productividad” con la cual iba en contra de la perspectiva usual, que sostenía que la calidad tenía un costo. Al mejorar la calidad sostenía Deming, decrecen los costos por la menor cantidad de errores cometidos, las menores demoras y la mejor utilización de las maquinas y materiales; el resultado es la mejora de la productividad, que lleva a capturar mercados al ofrecer mejor calidad a menores precios permitiendo así la prosperidad de la empresa que puede ofrecer mejores oportunidades laborales a más gente, en realidad su mensaje fue sencillo como se describe a continuación:



Fuente: Elaborado por la autora con base en la información: Deming Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad (la salida de la crisis)*, Madrid, Díaz de santos, 1989 P.4

En la misma época Deming presentó una perspectiva sistemática de la producción, en la cual se destaca una mejora continua de la organización a través de la cooperación de todas las partes interesadas: proveedores, clientes, responsables del diseño de los productos o servicios y responsables de las etapas de producción, montaje, inspección y distribución. La teoría de Deming se basa en 14 principios para implantar la calidad.¹⁴

Para captar mejor su esencia se puede clasificar en tres categorías: constancia de propósito, mejora continua y trabajo en equipo.

TEMAS	Los 14 puntos con su numeración original	Comentarios
Constancia de propósito	1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios.	La misión de la empresa es crear puestos de trabajo, innovando, investigando y mejorando continuamente.
	14. La dirección debe actuar para lograr la transformación.	Se debe trabajar con un plan de acción que guíe a la gerencia.

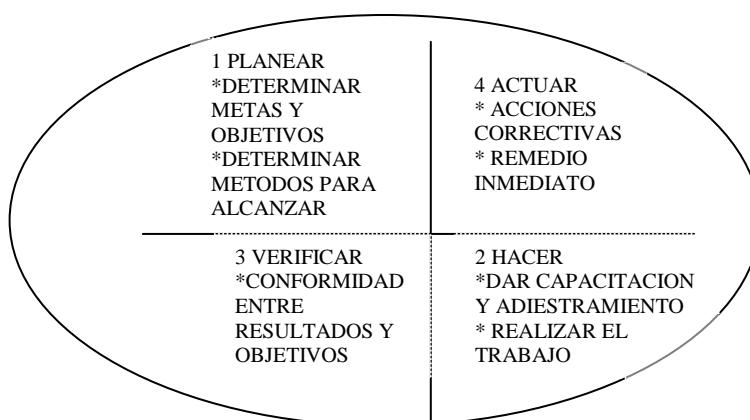
¹⁴ Deming Edwards, *Calidad Productividad y Competitividad (la salida de la crisis)*, Madrid, Díaz de santos, 1989, P.75-78

Mejora Continua	<p>2 Adoptar la nueva filosofía del compromiso del personal hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente interno y externo</p> <p>3 Dejar de depender de la inspección en masa, mejorando los procesos de forma continua, lo que conlleva a la disminución de costos de inspección.</p> <p>4 Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio y enfocarse hacia el coste total del proceso.</p> <p>5 Mejorar Constantemente el sistema de producción y de servicio, así como conocer las necesidades del cliente a lo largo de todo el proceso.</p> <p>6 Implantar la formación en calidad en el personal.</p> <p>11 Capacitación del personal en la utilización de herramientas estadísticas, para el autocontrol de su trabajo.</p> <p>12 Promover la satisfacción por el trabajo y eliminar las barreras que privan al trabajador de realizar su trabajo de forma adecuada.</p> <p>13 Educación y promover la automejora del personal.</p>	<p>La gerencia debe transformarse y hacer de la calidad una nueva religión, debemos creer en la calidad como antes creíamos en el progreso.</p> <p>La calidad no resulta de la inspección sino de la bondad de los procesos. Usar el control estadístico de los procesos con las piezas críticas.</p> <p>Se debe buscar la calidad y mejorarla a través de la relación con un proveedor único, en relaciones de largo plazo.</p> <p>La mejora no es un esfuerzo puntual sino continuo, debe orientarse a los procesos y no a “apagar incendios.”</p> <p>Entrenar siempre por lo menos hasta que los sistemas estén bajo un control estadístico</p> <p>Un standard correcto debe indicar qué es aceptable y qué no lo es en términos de calidad. Los standards no deben establecer cuotas.</p> <p>Ellas son: Supervisores mal orientados, materias primas defectuosas, equipos con defectos.</p> <p>Esto es tan válido para los gerentes como para los operarios y empleados</p>
Trabajo en equipo	<p>7 Sustituir la supervisión por el liderazgo.</p> <p>8 Eliminar causas de temor al cambio en el trabajador.</p> <p>9 Eliminar barreras organizacionales, estableciendo un ambiente de cooperación entre todas las áreas.</p> <p>10 Eliminar consignas y exhortaciones, así</p>	<p>El papel del supervisor es liderar, antes que ordenar o sancionar. Liderar significa ayudar a la gente a hacer un trabajo mejor.</p> <p>Es necesario que la gente se sienta segura en su trabajo para que mejore la calidad y la productividad, de lo contrario la gente no pregunta y no habla.</p> <p>El trabajo en equipo es clave, técnicas como el just-in-time no son viables sin la cooperación de todos.</p> <p>Los slogans y exhortaciones no ayudan a hacer</p>

	como metas numéricas, porque conlleva a que el personal se presione y haga mal su trabajo.	un buen trabajo, las metas sin un método para lograrlas no son útiles.
--	--	--

Fuente: Comentarios elaborados por la autora con base en: Deming Edwards, *Calidad Productividad y Competitividad (la salida de la crisis)*, Madrid, Díaz de santos, 1989, p.75-78

Además integró cuatro pasos para perseguir la mejora continua en cualquier etapa de un proceso.¹⁵



1. Planificar el cambio y decidir cómo usar las observaciones: Analizar de donde partimos, cuales son los objetivos, que acciones se van a realizar y como se medirá el avance.
2. Llevar a cabo el cambio: Desarrollar las acciones planeadas y elaborar indicadores que permitan el control y mejora del proceso
3. Observar los efectos del cambio: Confrontar el plan con los hechos, evaluar los indicadores y analizar posibles desviaciones.
4. Estudiar los resultados: Establecer las correcciones necesarias, cerrar el ciclo y comenzar una nueva etapa este procedimiento es una espiral que nunca termina.

- **Joseph M. Juran.**

Joseph M. Juran se formó como ingeniero en la Universidad de Minnesota y como abogado en la Universidad de Loyola. Trabajó en la planta de Hawthorne de la Western Electric, como inspector de calidad y en la Universidad de Nueva York como profesor y director del Departamento de Ingeniería Administrativa; cuatro años más tarde que Deming, llegó a Japón para participar en lo que luego se percibiría como la revolución japonesa de la calidad. Por su papel en esta empresa recibió la Orden del sagrado Tesoro; recibió también

¹⁵ Acle Tomasini, Alfredo, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, México, Grijalbo, 1990, p.148.

la medalla Nacional de Tecnología de los Estados Unidos. Desde 1951 es editor del Manual del Control de Calidad, el libro de referencia por excelencia de la especialidad. En 1979 fundó el Instituto Juran.

Conceptos sobre la calidad y su gestión: Juran definió la calidad como “adecuación al uso”,¹⁶ además de promover la aplicación de métodos estadísticos a la mejora de la calidad, desarrolló estrategias de implementación que contemplan aspectos organizativos como los consejos de calidad y los equipos de calidad. Su trabajo consideró el diseño de métodos prácticos para los proyectos de mejora de calidad, se preocupó además por ampliar el concepto del costo de la (mala) calidad, adoptó el enfoque de sistemas a través de la “espiral del progreso” que une gráficamente todas las funciones necesarias para lanzar un producto o servicio.

Juran desarrolló la trilogía de la calidad,¹⁷ que atiende a sus tres procesos básicos, la planificación, el control y la mejora, estos procesos se esquematizan teniendo como ejes el tiempo y el costo de la mala calidad. Se observa que, antes de la etapa operativa, existe una etapa de planificación de la calidad durante la cual se establecen niveles porcentuales aceptables de defectos en la producción, siguiendo la tradición del control estadístico de procesos.

El objetivo de la trilogía es desarrollar productos y procesos que cumplan con los requerimientos de los clientes, se determina en primer lugar quien es el cliente y que necesita, a fin de planificar productos adecuados y desarrollar los procesos de fabricación. Los planes resultantes se convierten en planes operativos. En esta etapa se consideran aspectos del costo de calidad.

Durante las operaciones el control se realiza según la metodología del control de procesos, evaluando la calidad producida por el sistema y cerrando si existiera, la brecha entre los resultados y los objetivos. La etapa del control requiere del personal un buen dominio estadístico y técnico que incluye la aplicación de métodos para la resolución de problemas.

En general en la producción de bienes y servicios se dan costos innecesarios debido al derroche crónico. Existe ahí una oportunidad de mejora, que se realiza en la tercera etapa de la trilogía, cuando se reduce el nivel de defectos (y por ende de derroche) para llevar al proceso a una nueva etapa de control estadístico. El ideal es lograr una calidad con niveles sin precedentes. Para ello se debe establecer una estructura adecuada para el perfeccionamiento de la calidad, que identifique necesidades específicas de mejora y que permita formar equipos de proyecto para lograrla. Estos equipos deben contar con los recursos y el entrenamiento necesario para planificar los cambios y llevarlos a la práctica. A partir de la etapa de mejora el sistema se retroalimenta con las lecciones aprendidas.

Una creación importante de Juran fue el concepto de los costos de la calidad, que son aquellos costos asociados con la producción, identificación y reparación de productos o servicios que no cumplen con las expectativas impuestas por la empresa productora. En

¹⁶ Pérez, Cesar, OP. Cit. p.74

¹⁷ Jurán, J. M. “*Jurán y el Liderazgo para la Calidad*”, Madrid, Díaz de Santos, 1990, pp. 218-220.

gran medida por su influencia desde 1950 numerosas empresas comenzaron a evaluar formalmente los costos de la calidad; influyeron en esta decisión diversas razones, como la conveniencia de comunicar mejor la importancia de la calidad a una audiencia entrenada en el uso de variables monetarias. Es usual clasificar a los costos de la calidad en costos de conformidad y costos de no-conformidad.

Los costos de conformidad son aquellos en que se incurre para asegurar que los bienes y servicios provistos responden a las especificaciones; incluyen los costos de las etapas de diseño y fabricación destinados a prevenir la falta de adecuación a los estándares y se clasifican en: costos de prevención y de evaluación.

Los costos de no-conformidad se presentan asociados a las fallas, es decir, están vinculados con productos o servicios que no responden a las especificaciones, se clasifican en: costos de falla interna y costos de falla externa.

Al igual que Deming, Juran escribió un catálogo de recomendaciones conocidas como los diez pasos de Juran para la mejora de la calidad:

1. Crear la conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.
2. Fijar los objetivos de la mejora.
3. Organizarse para alcanzar los objetivos establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, designar equipos y facilitadores.
4. Entrenar.
5. Llevar a cabo los proyectos para resolver los problemas.
6. Informar sobre el progreso.
7. Proveer reconocimientos.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener marcadores.
10. Mantener el impulso haciendo que la mejora anual sea por parte de los sistemas y procesos normales de la compañía.

Para Joseph Juran el control es “la totalidad de todos los medios mediante los cuales establecemos y logramos estándares”; relaciona el control de la calidad sobre la administración de la calidad de toda la compañía con los métodos de los sistemas utilizados para cumplir con las metas propuestas. Habla de una trilogía de procesos administrativos básicos haciendo una comparación de su trilogía de la calidad con la terminología financiera de la siguiente manera:

PROCESO DE LA TRILOGÍA	TERMINOLOGÍA FINANCIERA
Planeación de la calidad	Elaboración de presupuesto, planeación del negocio
Control de la calidad	Control de costos, control de gastos, control de existencias
Mejora de la calidad	Reducción de costos, mejora de utilidades.

Finalmente resume el enfoque de sistemas para la administración de la calidad como:

- Establecer políticas y metas para la calidad

- Establecer planes para lograr estas metas de calidad
- Proporcionar los recursos para evaluar el progreso contra las metas y llevar a cabo la acción apropiada
- Proporcionar motivación para estimular a las personas a cumplir la meta.

- **Kaoru Ishikawa**

Kaoru Ishikawa (1915-1989) estudió química aplicada en la Universidad de Tokio donde llegó a ser profesor durante casi tres décadas, lideró el movimiento de control de calidad japonés al cual dedicó toda su vida profesional y definió su estructura básica. Fue director del Grupo de Investigadores sobre Control de Calidad de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE)

Combinó enfoques organizacionales sobre el diseño y uso de herramientas de uso generalizado de la empresa. Llevó el control de calidad al nivel de los supervisores y operarios que debían conocer y aplicar las siete herramientas clásicas de la calidad. Consideró que el control de calidad era una “revolución del pensamiento” que se centraba en el cliente. Sus contribuciones técnicas lo llevaron a ganar el premio Deming individual en 1952 y la medalla Shewhart en los Estados Unidos. Los administradores occidentales lo reconocen por ser el creador del diagrama de causa y efecto denominado en ocasiones diagrama de espina de pescado, debido a su parecido con el esqueleto de pescado.

Para Kaoru Ishikawa la calidad se orienta al control total de toda la empresa tal como lo plasma en su definición “es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor y para ello se requiere que todo el personal promueva y participe en el control de calidad, lo que implica calidad en el trabajo, servicio, información en el proceso y la gerencia”¹⁸

Kaoru Ishikawa define las características del control total de calidad (CTC) en seis puntos:

1. Control de calidad en toda la empresa: Se requiere de un sistema eficaz que abarque a todo el personal, para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad.
2. Educación y capacitación en el CTC: La calidad comienza y termina con la educación tanto del cliente como del personal, debe ser constante y consiste en aplicar el CTC, en el área de trabajo y llevarlo a cabo en su vida diaria.
3. Actividades de círculos de CTC: Integrar equipos de mejora con personal de diferentes áreas que intervienen en el proceso, las actividades consisten en: Escoger un tema, aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema, evaluar la situación actual, investigación de causas, establecer medidas correctivas, evaluar los resultados, estandarización para la prevención, detección de errores y planeación para el futuro.

¹⁸ Ishikawa Kaoru, *¿Qué es el Control Total de la Calidad?*, Colombia, Norma, 1986, p. 41

4. Auditoría de CTC: Consiste en revisar la calidad de un producto y su proceso con base en los criterios del premio Deming.
5. Utilización de métodos estadísticos: Para el control y mejora de procesos se hace uso de las siete herramientas del CTC (cuadro de Pareto, diagrama Ishikawa, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y cuadro de graficas de control)
6. Difusión del CTC: Difundir la calidad a través de la educación como modo de vida, promoción de la calidad por parte de los gobiernos y empresas.

Las siete herramientas básicas de Kaoru Ishikawa:

1. Elaboración de gráficas de flujo del proceso: lo que hace:
2. Gráficas: con qué frecuencia se hace;
3. Histogramas: visión grafica de la variación
4. Análisis de Pareto: clasificación de problemas
5. Análisis de causa y efecto: lo que ocasiona los problemas
6. Diagramas de dispersión: definición de relaciones
7. Gráficas de control: medición y control de la variación.

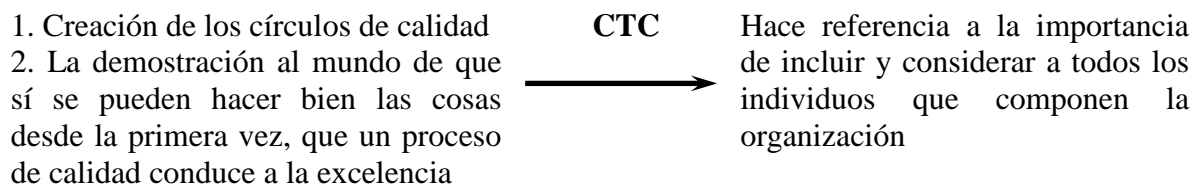
Kaoru Ishikawa es considerado precursor de los círculos de calidad, los cuales consisten en organizar grupos de trabajo dirigidos por los propios supervisores, con la intención de desarrollar actividades dentro de la empresa que conlleven a un autodesarrollo y desarrollo mutuo, con el propósito de llevar a cabo un control total de calidad para contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar y ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas

Los círculos de calidad de Kaoru Ishikawa¹⁹ se pueden resumir de la siguiente forma:

- Es un grupo de doce o trece personas que participan voluntariamente en su desarrollo personal y el de la organización para la cual trabajan.
- El supervisor formal del grupo es el líder.
- Los miembros reciben apoyo y asistencia técnica de un instructor debidamente capacitado.
- El grupo se reúne una o dos horas a la semana durante la jornada normal de trabajo
- Los participantes reciben entrenamiento en técnicas para la solución de problemas en grupo
- Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo
- Someten soluciones a la consideración de los niveles directivos
- Cuando les es posible, los propios participantes implementan las soluciones y
- El círculo evalúa el impacto de las soluciones de los problemas.

¹⁹ Castañeda, Luis, *La Calidad la hacemos todos*, México. Panorama, 2001, pp. 30-31.

Las aportaciones de Kaoru Ishikawa se pueden resumir en dos líneas:



1.4 Calidad Total.

Para alcanzar los fines de calidad de una empresa según Kaoru Ishikawa todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales) tienen que trabajar juntos; todos los departamentos de la empresa tienen que desempeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación, en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas, por esta razón, el control de calidad visto desde esta óptica se le denomina CONTROL DE CALIDAD TOTAL o control de calidad para toda la empresa; esto solo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas como métodos estadísticos, normas y reglamentos, métodos computarizados, control automático, ingeniería industrial e investigación de mercado.

El modelo de control total establece la filosofía de mejora continua en todos los niveles del proceso ampliado de la organización; en este contexto el cliente ocupa el sitio más importante en la estructura organizacional, los objetivos de la mejora de la calidad de un proceso de trabajo son:

- Reducción de tiempo de respuesta hacia los clientes, esto se refiere a eliminar actividades sin relevancia o utilidad a través de la automatización de procesos
- Eficiencia y eficacia en respuesta hacia los clientes, aquí se debe trabajar de manera óptima y con calidad para resolver rápidamente cualquier circunstancia que se presente con los clientes²⁰
- Reducción de costos de la organización, esto se refiere a la optimización de tiempos y de recursos
- Detección de necesidades de los clientes, utilizando distintos medios de captura de información.
- Incremento en la productividad del personal y de la organización, detectar el factor o factores que dañen el desarrollo de la empresa.

En sí el control de calidad no es solo la revisión del proceso, es la integración de todos para un mismo objetivo: Lograr la satisfacción del cliente, por esta razón se utiliza constantemente la palabra total.

²⁰ A veces se rechaza el término cliente aplicado al ciudadano usuario de la administración pública, considerando que cliente es solo el que paga directamente por el servicio o que para ser cliente es necesario elegir entre dos o más proveedores, posibilidad con la que el usuario de la administración pública no cuenta muchas veces, por lo que a lo largo de este trabajo se considera cliente al receptor del producto o servicio.

Control es un mecanismo preventivo y correctivo que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, insuficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones con el propósito de procurar el cumplimiento de las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos contenidos en el plan, los programas y los presupuestos de la administración pública. El control debe ser preventivo y su establecimiento (en calidad y complejidad) debe fundarse en la relación costo-beneficio, los controles establecidos deben formar parte del sistema integral de control, se debe promover el autocontrol a través de:

1. Definición de metas congruentes con la misión y objetivos de la organización y asignación de recursos adecuados para su logro.
2. Establecimiento de recompensas relacionadas con su cumplimiento.
3. Medición de resultados, análisis de desviaciones y toma de acciones correctivas.
4. Establecimiento de autoevaluaciones.²¹

Controlar significa medir y medir, es un proceso clave en cualquier organización ya que si no se midiera y controlaran los procesos no se podrían conocer los resultados del rendimiento de los individuos, de los procesos o de la organización; se ignoraría si lo conseguido se ajusta a los estándares de calidad.

"El principio fundamental del concepto de calidad total, así como su diferencia con otros conceptos, es que, para que sea de una efectividad genuina, el control debe iniciar por la identificación de los requerimientos de la calidad del cliente y termine solamente cuando el producto que llega a sus manos produzca un cliente satisfecho. El control de calidad total guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información, para alcanzar este objetivo. El primer principio que debe tomarse en cuenta es que la calidad es responsabilidad de todos".²²

Las mediciones han de abarcar a toda la organización y en lo que respecta a la Gestión de la Calidad Total, constituye un proceso básico, de hecho el concepto de calidad se inicia con la práctica del control de la calidad incorporado primero a los productos y después a los procesos.

Si bien las técnicas del control de la calidad fueron aplicadas primero a productos y procesos manejando principalmente datos, más recientemente y como consecuencia de la ampliación del ámbito de aplicación de la Calidad, así como de su concepto mismo, se ha extendido el objeto de las mediciones, afectando al grado de satisfacción de los clientes, externos e internos, y las actividades administrativas y de servicio.

²¹ Montes de Oca Malvaez Juan, "Planeación Estratégica y Control Gubernamental. Herramientas del Desarrollo en la Administración Pública", *Control y Evaluación Gubernamental*, Secretaría de la Contraloría de Estado de México, #17 Enero- Junio 2000, p. 162.

²² <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/>

Las características propias de los servicios hacen que el control de calidad ejercido sobre éstos, esté sujeto a ciertas particularidades:²³

1. La producción del servicio es simultánea a su entrega. Esto impide que se pueda llevar a cabo el control de calidad del servicio antes de que este llegue al cliente (como en el caso de los productos tangibles) para así tener la oportunidad de rechazar aquellos que no se ajustan a las especificaciones previstas. Si no se da el ajuste, el cliente recibe un servicio deficiente, ante la imposibilidad de rectificación. En consecuencia la calidad debe ser evaluada, a lo largo de todo el proceso, incluyendo la fase de diseño.
2. En los servicios. El objeto de control de calidad no son magnitudes físicas sino otro tipo de características como: integridad de servicio, tiempo, plazos de ejecución... Sin embargo esto no impide la utilización de técnicas estadísticas clásicas, al ser numerosos los parámetros que se prestan al análisis estadístico.

Si la calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que explicar todas a las actividades que se entrelazan para alcanzar la satisfacción independientemente del lugar de la organización obteniendo:

- Calidad en los productos
- Calidad de los suministros
- Calidad de los procesos
- Calidad de los recursos tanto técnicos como humanos
- Calidad de las actividades de gestión

1.5. Gestión de la Calidad Total

Como se explicó, la calidad es una filosofía y un modo de gestión integrador que implica un cambio cultural en la participación y compromiso de todos así como la implantación de sistemas de gestión en donde el centro de éstos es el cliente. Así se entiende que “la Gestión de la Calidad Total es el conjunto de métodos mediante los cuales se alcanza la Calidad Total.”²⁴

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convertía en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye en 1988 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o

²³ Extracto del libro: "León 2005: Competitividad basada en el conocimiento" en <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

²⁴ Clemente Talavera Pleguezuelos, OP. Cit, p. 41

Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización deben ser medibles. Los nueve criterios son los siguientes:

1. Liderazgo.
Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
2. Estrategia y planificación.
Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
3. Gestión del personal.
Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
4. Recursos.
Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
5. Sistema de calidad y procesos.
Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
6. Satisfacción del cliente.
Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
7. Satisfacción del personal.
Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
8. Impacto de la sociedad.
Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
9. Resultados del negocio.

Las diferencias principales entre Calidad total y el nuevo enfoque basado en la Calidad total se pueden resumir de la siguiente manera:

Concepto clásico	Gestión de la Calidad
El objetivo es alcanzar la conformidad con las especificaciones	El objetivo es alcanzar la satisfacción del cliente
La calidad es definida por los técnicos	La calidad es definida por el cliente
Afecta únicamente a productos o servicios	Afecta a todas las actividades de la empresa, independientemente de que se relacionen con el producto o servicio
Considera como clientes únicamente a aquellos externos a la empresa	Los clientes son internos y externos
Se fundamenta en las actividades propias de calidad	Incluye a las actividades de control pero implica primordialmente a la gestión de toda la organización
Su aplicación es impuesta por la dirección	Todos participan en su aplicación, esta participación se establece por convencimiento
Se centra en la detección y corrección de errores	Su metodología se dirige principalmente hacia la prevención.

	Se persigue el hacer bien las cosas a la primera
El Departamento de Calidad es el responsable	Responsabilidad y compromiso de todos los integrantes de la organización

Fuente: Clemente Talavera Pleguezuelos, *Calidad Total en la Administración Pública*, Granada, Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999 p. 40

Como puede verse la Gestión de la Calidad Total otorga una importancia especial a las actividades de prevención; esto sin olvidar el control de procesos y resultados e incluyendo la acción de mejora permanente como algo básico.

1.5.1 Gestión Municipal.

En su sentido estricto, la gestión municipal²⁵ comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.

La gestión es una actividad importante que desarrolla el Ayuntamiento²⁶ para atender y resolver las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía; a través de ella se generan y establecen las relaciones del gobierno con la comunidad y con otras instancias administrativas de los gobiernos estatales y federal.

Es necesario que exista una organización administrativa adecuada, para que el gobierno municipal tenga mayores posibilidades de éxito en la realización de su gestión en beneficio de las necesidades más apremiantes de la comunidad municipal.

Para lograr los objetivos de la gestión, el gobierno municipal deberá cumplir con las siguientes acciones:²⁷

- • Elaboración de programas de trabajo y reglas claras para el funcionamiento de la administración pública municipal.
- • Definición de los límites de responsabilidad de las autoridades, funcionarios y empleados municipales en sus cargos o puestos.
- • Actualización y adecuación oportuna de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.
- • Seguimiento, evaluación y control de los planes, programas y obras municipales.

²⁵ Entiéndase por municipio “base de la división territorial y de la organización política y administrativa de cada estado”, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Artículo 115.

²⁶ Ayuntamiento es “el órgano colegiado y deliberante de elección popular directa encargado del gobierno y de la administración del municipio”, Quintana Roldán, Carlos F., *Derecho Municipal*, México, Porrúa, p.207

²⁷ www.inafed.gob.mx/work/resources/guias_tecnicas

Las funciones de gestión comprenden básicamente las funciones de servicios públicos, desarrollo económico, político y social, atención a los intereses comunales y las relaciones con autoridades federales y estatales. Por lo tanto la gestión pública municipal es el conjunto de políticas y acciones sustentadas en estructuras orgánicas, funcionales y legales reguladas por un marco jurídico, que permiten aplicar recursos humanos, materiales y financieros que se traducen en bienes y servicios públicos para la atención y resolución de las demandas y problemas de los propios municipios.

La instancia directamente responsable de esta gestión es el Ayuntamiento como órgano de gobierno que decide las políticas y la administración como la instancia ejecutora de dichas políticas. En este sentido la administración municipal como ejecutora de las políticas, debe adoptar nuevas tecnologías que permitan la mejora de los trámites y servicios municipales, así como el acercamiento con los ciudadanos para conocer sus necesidades y de este modo legitimar el gobierno municipal, tomando en cuenta los a grupos de interés y las demandas de los ciudadanos.²⁸

La gestión municipal requiere de la interrelación e integración del esfuerzo humano con los recursos materiales y financieros dentro de un aparato administrativo. Los elementos que la componen son:

La Dirección Política y Administrativa
 Los recursos humanos, materiales y financieros,
 La organización administrativa.

La ejecución de las decisiones del ayuntamiento²⁹ recaen en el presidente municipal, quien conduce el funcionamiento de éste orden de gobierno, para ello ejerce facultades administrativas y asimismo, determina las acciones que deberá realizar al aparato administrativo municipal, auxiliado por los demás integrantes del ayuntamiento, así como de los órganos administrativos

1.5.2 Control de Gestión Municipal

Es un proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones del Ayuntamiento.

Por lo tanto, el control de gestión es básicamente un medio de información para la toma de decisiones y se apoya en controles operativos, como son: el jurídico, el contable, el administrativo y del avance físico y financiero.

²⁸ Martínez Cabañas, Gustavo, *La Administración Estatal y Municipal en México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, BANOBRAS, México, 1992, P. 212

²⁹ El Ayuntamiento está formado por gobernantes electos que son: el presidente municipal, síndicos y regidores, Artículo 18 del Bando Municipal; Artículo 48, Fracción II de la Ley Orgánica Municipal.

Las disposiciones legales y administrativas que fundamentan y legitiman la gestión municipal y su control son un conjunto de leyes, reglamentos y disposiciones de carácter general específico, dentro de las cuales podemos señalar las siguientes:

Constitución política de los Estado Unidos Mexicanos.
 Constitución Política Estatal.
 Ley Estatal de Planeación
 Ley Orgánica Municipal.
 Ley de Responsabilidad de los Servidores Públicos de los Estados y Municipios.
 Ley de Ingresos del Municipio.
 Plan Nacional de Desarrollo.
 Plan Municipal de Desarrollo
 Presupuesto de Egresos Municipales.
 Reglamento Municipal de Transparencia y Acceso a la Información Pública de Tlalnepantla de Baz.
 Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal.
 Norma ISO 9001:2000 (Sistemas de Calidad, Modelo para la Gestión de la Calidad)

El elemento humano aporta el trabajo que es indispensable para el logro de los objetivos municipales; los recursos materiales se constituyen por las instalaciones, maquinaria, equipo y materiales que se utilizan en la realización de actividades cotidianas. La conjunción de los recursos humanos con los materiales permite determinar los recursos financieros a ser utilizados en los planes y programas de trabajo del municipio.

Un manejo organizado y eficiente de estos recursos otorga mayores ventajas para la gestión de los gobiernos municipales.

La organización administrativa representa el aparato administrativo de la gestión municipal, misma que comprende las diversas dependencias, organismos, sistemas y procedimientos administrativos con los que se realiza el quehacer institucional del Ayuntamiento.

Es importante señalar que la gestión municipal tiene como principal objetivo asegurar que las acciones, obras y servicios que se realicen, alcancen los mayores beneficios para la comunidad.

Sin embargo cabe mencionar que para llevar a cabo un control eficiente de las gestiones municipales debe contarse con el personal adecuado dentro de las instituciones municipales y de acuerdo con una encuesta realiza por el INEGI se señala que 62% de los municipios mexicanos presenta un índice de capacidad institucional con un valor a seis puntos (en una escala de 10) lo que refleja que los perfiles del recurso humano no corresponden con la función que desempeñan.³⁰

³⁰ Encuesta Nacional a Presidentes Municipales 2004, SEDESOL, disponible en www.sedesol.gob.mx/librerias/carpeta_comunicado.php?clave_carpeta=2.

Un conjunto de funcionarios municipales encargados de la gestión de los recursos humanos en diversos municipios mexicanos dio la siguiente declaración durante el Primer Seminario Franco-Mexicano de Profesionalización del Servicio civil de Carrera en Septiembre del 2005 “Desarrollar, evolucionar y mejorar la calidad de las prácticas de administración y gobierno[...] En el establecimiento de los sistemas municipales de gestión de los recursos humanos, no solo está en juego el funcionamiento de los gobiernos sino elementos que afectan el desarrollo y la mejora de las condiciones de vida de las personas”³¹

Podría decirse que en la medida en que las demandas de la comunidad sean eficazmente atendidas por el gobierno municipal podrá obtener el reconocimiento y apoyo de los habitantes del municipio.

1.6 La Norma ISO 9000

El 27 de Febrero de 1942 se creó una Organización Internacional con el objeto de facilitar la unificación y coordinación internacional de normas industriales con el nombre de Internacional Organization for Standardization; adoptó las siglas ISO porque son las iniciales de la organización, posteriormente se modificó el orden de las mismas para asemejar a ISOS (vocablo griego que significa homogéneo o uniforme), el número 9000 se refiere al código de grupo; cuenta con 110 estados miembros representados por sus organismos internacionales, es decir las normas ISO nacen con el propósito de desarrollar y promover normas de uso común entre países para reducir las variaciones en la cadena proveedor-cliente y crear un estándar en la elaboración de bienes y servicios, con lo cual se busca establecer, as acciones preventivas que correctivas.

En 1979 se lanza la British Standards Technical con el fin de establecer principios genéricos de calidad bajo una norma de calidad mínima para que las empresas manufactureras establecieran métodos estandarizados de control de calidad, siendo publicados en 1989 (revisadas en 1994).

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

Las definiciones, según la Norma ISO, son:

³¹ Mauricio Merino (Editor), *La Gestión Profesional de los Municipios en México, Diagnóstico, Oportunidades y Desafíos*, México, CIDE 2006, p. 193.

Aseguramiento de la Calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

1.6.1 Clasificación de las Normas ISO 9000.

La norma ISO 9000 es genérica, es decir no es específica para un producto, puede usarse para manufactura y servicios; los estándares fueron desarrollados para documentar efectivamente los elementos de sistemas de calidad que son instrumentados para mantener un sistema eficiente de calidad en la empresa, ISO no especifica la tecnología que debe ser aplicada para la instrumentación de los elementos del sistema de Calidad.

ISO 9000: Normas para la administración de calidad y aseguramiento de calidad (lineamientos para selección y uso)

ISO 9001, 9002 y 9003: Sistemas de Calidad, modelos para el aseguramiento de calidad en tres diferentes trabajos desarrollados:

- Diseño/ desarrollo, producción, instalación y servicio (9001)
- Producción e instalación (9002)
- Inspección final y pruebas (9003)

ISO 9004: Elementos de administración de la calidad y sistemas de calidad (Lineamientos)

ISO 9004/2: Es una norma intermedia que puede utilizarse a manera de programa de acción para las organizaciones de servicios

ISO 10011: Lineamientos para la auditoria de sistemas de calidad

ISO 10012: requerimientos de aseguramiento de calidad para equipos de medición

La norma más amplia es la ISO 9001: 1994 Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, la producción, instalación u el servicio pos venta

Las normas ISO 9000 y 14000 son normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen, y de los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos.

En el comercio y en la industria tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países; esto no solo se traduce en leyes que regulan la producción de bienes y servicios sino que su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

La norma de mayor uso es la norma ISO 9001:2000 y determina la existencia de un sistema que asegure la calidad de los productos y servicios, definida con base en los requerimientos

del cliente, algunas limitantes del ISO 9001:2000 son que los procesos son medidos, evaluados y controlados pero no el bien o servicio y muchas empresas no tienen la convicción de ofrecer productos de calidad y buscan certificarse para obtener un prestigio y reconocimiento.³²

1.7 Sistema de Calidad.

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente implementado un sistema de Gestión de calidad el cual se define como “el conjunto de acciones planeadas que se desarrollan de manera sistemática con el propósito de detectar, eliminar y evitar la recurrencia de aquellos elementos o causas que originan problemas de calidad, impidiendo la satisfacción de las expectativas y necesidades del consumidor o usuario.”³³

Los sistemas de gestión de la Calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente, los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas las cuales se expresan e en la especificación del producto (requisitos del cliente).

1.7.1 Partes Integrantes del Sistema de Calidad

La base de un Sistema de Calidad se compone de documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos. El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

- **Manual de calidad.**

Específica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos
- Clasifica la estructura de responsabilidades

³² Roberto Rico Rubén, *Calidad Estratégica Total*, Bueno Aires, Macchi, 1990, p.192.

³³ Acle Tomasini, Alfredo, OP. Cit, p. 119

- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad

- **Manual de procedimientos**

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

2 Estructura del Ayuntamiento

2.1 Orígenes y Antecedentes Históricos

El territorio de Tlalnepantla fue fundado en 1550 al mismo tiempo que el Convento de Corpus Christi; en la época colonial Tlalnepantla perteneció a la jurisdicción de la alcaldía mayor de Tacuba lo que conllevó a acrecentar su población, considerándose primero como parte del Señorío de esta región.

En el año de 1848 la elevan de Villa a la categoría de Ciudad; y en 1878 la XXXVII Legislatura Local por el Decreto No. 28 otorga al Municipio de Tlalnepantla el nombre de Tlalnepantla de Baz,³⁴ en atención a los meritos humanísticos y políticos del Dr. Gustavo Baz Prada, hijo ilustre de este lugar.

A partir de 1950, el Municipio de Tlalnepantla de Baz ha venido creciendo paulatinamente hasta llegar a contar con alrededor de un millón de habitantes, siendo su planta industrial, empresarial y de servicios de las más importantes en el ámbito nacional.

Para que ese desarrollo tan importante tuviera lugar, pasaron muchos años, siendo el gobierno municipal, el gran promotor de inversiones públicas y privadas, así como del desarrollo social de esta demarcación.

El Municipio de Tlalnepantla de Baz cuenta con una superficie de 83.48 Km² lo que representa el 0.37% del total de la superficie del Estado de México ³⁵Tlalnepantla de Baz es el único municipio del Valle de México que ésta constituido por dos zonas no contiguas:

- zona poniente
- zona oriente

La zona poniente del municipio colinda al norte con los municipios de Atizapán de Zaragoza, Cuautitlán Izcalli y Tultitlán, al este con la Delegación Gustavo A. Madero y la sur con las Delegaciones Gustavo A. Madero y Azcapotzalco, así como con el municipio Naucalpan de Juárez, y al oeste con los municipios de Naucalpan de Juárez y Atizapán de Zaragoza.

La zona oriente del municipio colinda al norte con el municipio de Ecatepec de Morelos; al este con el municipio de Ecatepec de Morelos y la Delegación Gustavo A. Madero' al sur y al oeste con la Delegación Gustavo A. Madero.

El Municipio, para su organización territorial, está dividido en 13 regiones, que a su vez se integran por 246 localidades clasificadas, según su origen en 96 colonias, 19 pueblos, 69 fraccionamientos, 46 unidades habitacionales y 16 zonas y fraccionamientos industriales.

³⁴ Los Municipios del Estado del Estado de México, *Colección Enciclopedia del los Municipios de México*, Centro Estatal de Estudios municipales del Estado de México, 1998, p. 321

³⁵ *Ibid.*, p. 322

El Municipio de Tlalnepantla cuenta con 721,415 habitantes de los cuales solo el 2.5% es analfabeta. La población económicamente activa es de 283,129 personas de la cual más del 63% se ubica en el sector terciario de la economía (lo que le da un carácter altamente comercial), además de que el municipio figura con un grado de marginación muy bajo, siendo el lugar número 2400 entre el total nacional, por ello se le considera un área conurbada con un alto grado de desarrollo industrial y comercial, aporta 22 millones 603 mil 21 pesos al PIB seguido por la Delegación Azcapotzalco, Ciudad Juárez y Monterrey (Último Censo INEGI) tiene 14 zonas industriales, cuenta con 2 mil 183 empresas que representa el 6.3% del total estatal y el 0.2% a nivel nacional; además participa en la economía nacional con el 2.9 del PIB y a nivel estatal con el 23.4%.³⁶

La ubicación geográfica del municipio de Tlalnepantla de Baz, la hace estratégica en la actividad económica nacional, destacando el paso obligado de todo tipo de insumos que abastecen a diversos productores de bienes y servicios en todo el país, a través de las autopistas México-Querétaro, México-Pachuca y Lecheria-Chamapa, lo que conlleva a la actividad industrial y comercial instalada dentro del municipio, lo que permite tener acceso directo a un mercado de 17 millones de habitantes, así como de contar con una infraestructura en comunicaciones, que ha dado origen a la inversión nacional y extranjera que de 1993 al año 2000 fue de 493.3 millones de dólares, ubicando al municipio en segundo lugar en inversión extranjera del estado de México.³⁷

El sector industrial es la principal actividad económica del municipio, participa con el 54% del empleo en el municipio, se concentra el 20.3% de la industria manufacturera del Estado de México y cuenta con 2,277 industrias muy diversificadas, con 49 ramas industriales.³⁸

El sector del comercio cuenta con más de 15,000 establecimientos comerciales para el consumo humano, industrial, bienes y servicios, herramientas, equipo eléctrico y electrónico; comercio en pequeña, mediana y gran escala, así como concentraciones de comerciantes establecidos en la vía pública y zonas de tianguis.³⁹

En Tlalnepantla de Baz las actividades económicas predominantes son las de transformación de materias primas o productos, en otros productos intermedios o finales, conocidas como actividades económicas secundarias o industriales; así como el comercio, los transportes, las comunicaciones y demás servicios, a quienes se les suele denominar actividades económicas terciarias o de servicios. Por ende, dichas actividades son las que tienen mayor número de establecimientos, ocupan a más población, producen más y agregan mayor valor a sus productos, entre otros aspectos.

³⁶ García Valdez Gilberto, *Gobiernos locales trabajando, un recorrido a través de programas municipales que funcionan*, México, CIDE 2003, p. 240

³⁷ www.inegi.gob.mx/entidades/español/fedomex.html

³⁸ Información proporcionada por el CAET noviembre 2007 (Centro de Atención Empresarial de Tlalnepantla de Baz)

³⁹ Idem. Ant.

Unidades económicas por sector económico, 1993-2003

Sector económico	1993		1998		2003		1993-2003	
	Unidades económicas	%	Unidades económicas	%	Unidades económicas	%	Variación absoluta	Variación porcentual
Total*	16,362	100.0	20,640	100.0	20,710	100.0	4,348	26.6
Agropecuario	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Industrial	1,907	11.7	2,283	11.1	1,895	9.2	-12	-0.6
Comercial	8,616	52.6	10,441	50.5	11,243	54.2	2,627	30.5
Servicios	5,839	35.7	7,916	38.4	7,572	36.6	1,733	29.7

* Los totales no incluyen las unidades económicas protegidas por el Principio de Confidencialidad estipulado en el Artículo 38 de la Ley de Información, Estadística y Geografía.

Fuente: INEGI. *Censos Económicos 1994, 1999 y 2004.*

Según los Censos Económicos de 1994, 1999 y 2004, en 1993 había 16 mil 362 establecimientos o unidades económicas, cifra que aumentó para 1998 año en el que se registraron 20 mil 640 unidades económicas; en 2003 ya eran 20 mil 710 las unidades, por lo tanto en 10 años las unidades económicas del municipio se incrementaron un 26.6%. En el sector industrial de 1993 a 1998, se agregaron 376 unidades al pasar de mil 907 a 2 mil 283, para posteriormente en 2003 caer a mil 895 unidades y registrar un decrecimiento en la década de 0.6%. Por otro lado, en las actividades terciarias, el sector comercial de 1993 a 2003 pasó de 8 mil 616 a 11 mil 243 unidades económicas, obteniendo un crecimiento de 30.5%; mientras que la unidades del sector servicios aumentaron 29.7%. En suma, el sector industrial perdió unidades económicas, a la vez que en el sector terciario aumentaron.⁴⁰

2.2 Antecedentes de la Gestión de la Calidad 2000-2003

Durante la Administración 2000-2003 presidida por el Lic. Rubén Mendoza Ayala, alcalde electo de Tlalnepantla de Baz para ese periodo, integró a la modernización administrativa al municipio mediante la implantación de la creación de foros de consulta ciudadana en donde resalta la participación de investigadores y consultores para integrar a la agenda asuntos públicos y consejos de participación ciudadana en concordancia con los planes de la administración federal y estatal como se muestra en el siguiente cuadro:

Objetivos	Líneas de acción
Plantear una simplificación administrativa armonizando la relación gobierno-ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar trámites administrativos eliminando complejidades y disminuyendo tiempos de espera para los usuarios • Incrementar los niveles de eficiencia y productividad • Mejorar la calidad de los servicios y trámites que se prestan a la ciudadanía • Consolidar la confianza y credibilidad de

⁴⁰ INEGI. *Censos Económicos 1994, 1999 y 2004*

	los ciudadanos en el gobierno municipal
Modernizar los sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la modernización administrativa dentro de cada una de las dependencias • Eficientar los procedimientos a través del uso de instrumentos administrativos modernos, equipos y herramientas que faciliten la realización de las actividades propias de la administración.
Eliminar y suprimir normas y disposiciones jurídicas obsoletas y que obstaculicen la simplificación de los procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y establecer los instrumentos necesarios para el correcto cumplimiento de la función pública • Operar programas de difusión de normas y reglamentos municipales

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2000-2003, pp. 95-96.

Con la implementación del programa “*fortalecimiento de los ingresos Municipales*” se logró incrementar los ingresos del municipio restándole dependencia financiera, al tiempo que se establecieron una serie de sistemas administrativos por medio de los cuales se da una respuesta más eficaz y eficiente al ciudadano.

El programa partió del interés de reducir la dependencia económica del municipio con respecto de los recursos federales, en opinión de Rubén Mendoza “ se equivoca quien sostiene que cobrar impuestos es políticamente incorrecto, en Tlalnepantla lo sabemos porque ha sido, precisamente, a partir de la consolidación de los ingresos propios, del adecuado cobro de los impuestos y de los derechos municipales, en facilitar el pago de los contribuyentes, y en dar respuesta oportuna a las demandas del ciudadano por medio de la acción pública”⁴¹

El impacto logrado fue de un crecimiento del 14% en recaudación de impuestos, actualización del padrón de contribuyentes en un 83%, implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 con 13 áreas certificadas⁴² y mejoramiento de los servicios brindados por el municipio, aspecto clave para comprender la importancia de la acción gubernamental, pues los servicios públicos pueden verse como “la cara más aparente del gobierno”⁴³ pero también representa un punto decisivo detrás del cual están presentes los conflictos entre los diversos grupos de interés a fin de obtener recursos que satisfagan sus demandas.

Si bien dentro de los primeros meses de gestión no hubo el impacto esperado en relación con la preparación de los servidores públicos, ya en el 2001 el “Programa de Institucional

⁴¹ García Valdez Gilberto, OP. Cit., p. 241

⁴² Tercer Informe de Gobierno, 2000-2003.

⁴³ García del Castillo Rodolfo, *Los Servicios Públicos Municipales*, Documento de Trabajo N.3, CIDE, México, 1992

de Capacitación” implementado por la Dirección General de Administración comienza a ver resultados con 2057 servidores públicos capacitados, para el 2002 se suman 696 y en 2003 1244 servidores⁴⁴, todos ellos adjuntados al “Subprograma de Cultura Organizacional y Mejora Continua”, con el objetivo de sensibilizar y extender la cultura del servicio de calidad en todas las áreas del municipio mediante talleres sobre calidad.

Con la creación de la Coordinación ISO 9000 se extiende la preparación de los servidores públicos al impartirse cursos sobre sensibilización al Cambio, Persiguiendo mis metas, Las 9´ S, Habilidades Gerenciales, Interpretación de la Norma ISO 9000 y Formación de Auditores Internos.

Para la certificación de áreas con base en la descripción de puestos y para dar cumplimiento al requisito 6.2 de la norma ISO 9000, la cual prevé que el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en educación, experiencia y habilidades, por lo que se realizaron los siguientes cursos:

- Calidad en el servicio
 - Computación (Word, Excel, Power Point, etc.)
 - Manejo de conflictos
 - Administración Pública
 - Proceso Administrativo Público
 - Capacitación sobre la base normativa del ISO 9000 aplicable al municipio
 - Capacitación dirigida a la función sustantiva del puesto: Contabilidad, Finanzas, Obras Públicas, Auditoría, Proceso de Adquisiciones y Servicios, Administración de Recursos Humanos, Proyectos de Inversión y Desarrollo Secretarial.
- **Sistema Integral de Atención a la Gestión Ciudadana.**

Un programa relevante lo constituyó el Sistema Integral de Atención a la Gestión Ciudadana llevado a cabo dentro de los primeros meses del periodo de gobierno 2003-2006⁴⁵ con el objetivo de priorizar la relación y comunicación directa entre la ciudadanía y la autoridad municipal, plantea la capacitación, procesamiento y atención de la demanda social para retroalimentar el Plan de Desarrollo Municipal durante el primer periodo de trabajo del 2003 se informa que el sistema atendió un total de 19 mil 293 solicitudes ciudadanas⁴⁶, (para confirmar la atención de las 52 mil 289 solicitudes de demanda social recibidas se realizaron 32 mil 381 llamadas telefónicas de salida y se generaron 42 mil 93 documentos para dar seguimiento a la gestión ciudadana), dicho sistema se compone por diferentes canales de la recepción, seguimiento y resolución de la demanda social como son:

- Tlalnetel 072 (Call Center): Recibe llamadas telefónicas de la ciudadanía para brindar información, levantar reportes sobre servicios públicos y atender emergencias.

⁴⁴ *Primer Informe de Gobierno.2003-2006.*

⁴⁵ Alcalde electo en el municipio de Tlalnepantla de Baz para el periodo 2003-2006.

⁴⁶ *Primer Informe de Gobierno 2003-2006.*

- Departamento de Registro y Seguimiento Documental (Oficialía de Partes): Recibe solicitudes ciudadanas por escrito.
- Unidad de Control de la Zona Oriente: Brinda atención personalizada y telefónica, además de recibir documentación de la ciudadanía que vive en la zona.
- Portal de Internet Institucional: Recibe solicitudes de la ciudadanía por medio de correo electrónico y permite tener interacción con un asesor para solicitar información y levantar reportes sobre los servicios públicos municipales.

Así mismo se lleva a cabo la certificación de 13 áreas con 63 procesos:

AREA	PROCESOS CERTIFICADOS
Servicio Municipal de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Atención diaria a solicitudes de empleo • Obtención de vacantes • Eventos de vinculación
Coordinación General de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de usuarios • Administración de la información • Soporte de la infraestructura • Soporte a la operación
Tlalnetel	<ul style="list-style-type: none"> • Información de trámites y servicios • Coordinación de apoyo a emergencias
Subdirección de Ecología	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de vehículos contaminantes (hoy no circula y doble no circula) • Obtención de permiso para poda, derribo y/o trasplante de árboles • Administrativo de visita de verificación • Atención comunitaria • Reforestación • Procedimiento administrativo por daños al arbolado urbano • Licencia de funcionamiento de emisiones a la atmósfera • Registro como generados de residuos industriales no peligrosos • Registro de descarga de aguas residuales • Registro como prestador de servicio en materia de manejo y disposición final de residuos industriales no peligrosos • Control y seguimiento • Atención a solicitudes para platicas de educación ambiental • Permiso de acceso y depósito de residuos no peligrosos al relleno sanitario • Supervisión de residuos sólidos no peligrosos que ingresan al relleno

AREA	PROCESOS CERTIFICADOS
	sanitario <ul style="list-style-type: none"> • Reposición por extravío o robo de documentos oficiales
Departamento de Alumbrado Publico	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación y mantenimiento de luminarias • Reposición de postería • Instalación programada • Instalación temporal • Instalación nueva
Departamento de Licencias	<ul style="list-style-type: none"> • Expedición de licencias de conducir
Secretaría Particular	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de audiencias y llamadas telefónicas recibidas en la Secretaría Particular • Análisis, control y canalización de la información • Recepción, atención y canalización de audiencias y llamadas telefónicas • Suministro de papelería • Presupuestación • Tramite de requisiciones • Recursos humanos de la Secretaría Particular • Agenda del C. Presidente Municipal • Relaciones Publicas del C. Presidente Municipal
Departamento de Limpia y Disposición de Desechos Sólidos	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de desechos sólidos en papeleras en avenidas primarias y secundarias • Recolección de desechos sólidos domiciliarios • Recolección de desechos sólidos en contenedores
Subtesorería de Egresos	<ul style="list-style-type: none"> • Requisición de bienes y servicios • Tramite de solicitud de obra • Tramite de solicitud de pago
Subtesorería de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Administración tributaria • Administración reglamentaría • Sistemas • Capacitación • Recursos Materiales • Protección Civil • Servicios Generales

AREA	PROCESOS CERTIFICADOS
OPDM	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones • Activos fijos • Subdirección de Finanzas • Dirección Comercial • Sistemas
Contraloría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Quejas y Denuncias • Procedimiento de auditoria • Procedimiento administrativo, disciplinario y de remoción • Procedimiento de situación patrimonial • Procedimiento de trámite de demanda de nulidad ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo de Estado de México
Departamento de Bomberos	<ul style="list-style-type: none"> • Extinción de incendios forestales y urbanos

Fuente: *Primer Informe de Gobierno, 2003-2006.*

- **Sistema Integral de Calidad Municipal.**

La implementación del Sistema Integral de Calidad Municipal mostró avances en las vertientes *Agenda desde lo Local, Normalización Nacional y Normalización Internacional*, destacando la aplicación del autodiagnóstico en la *Agenda desde lo Local*, llevada a cabo en una sesión con miembros del cabildo y directivos de la administración municipal.

Por su parte el proyecto Sistema Integral de la Calidad fue presentado en el Foro Mundial de la Calidad INLAC 2004, destacando la consolidación de la iniciativa para la normalización Nacional e Internacional de la Calidad, de conformidad con las reuniones de trabajo sostenidas con los diferentes actores que intervinieron en el proceso como la *International Organization for Standardization*, la *Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía*, el *Comité Técnico de Normalización de Sistemas de Calidad* y el *Instituto Latinoamericano de la Calidad A.C.*

Como parte de la modernización integral de la administración pública se redujo el número de personal en áreas que requería de simplificación administrativa en el primer año de gestión de Ulises Ramírez Núñez

Dependencias	Servidores Públicos 2004	Servidores Públicos 2005⁴⁷	Diferencia Absoluta 2004-2005
Presidencia Municipal	521	334	-187
Secretaría del H. Ayuntamiento	338	300	- 38
Tesorería Municipal	2273	252	-21
Contraloría Municipal	62	61	- 1
Dirección General de Administración	385	394	+ 9
Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología	387	324	- 63
Dirección General de Servicios Públicos	1,142	1,031	-111
Dirección General de Seguridad Pública	1,759	1,867	+ 108
Dirección General de Desarrollo Social	619	703	+ 84
Dirección General de Desarrollo Económico	176	182	+ 6
Total	5,662	5,448	-214

Nota 1: Para el primer período de gobierno la Administración Pública Municipal registraba 4,546 servidores públicos
Fuente: Dirección General de Administración. H Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz

El siguiente apartado identifica el avance de cada uno de los ejes rectores y programas a partir de la ejecución de las líneas de acción, que son la expresión fundamental de la estrategia contenida en el Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006.

Eje Rector 5. Modernización Integral de la Administración Pública					
No.	Programa	Total Líneas de Acción	Distribución de las Líneas de Acción		
			Peso relativo	En ejecución	Pendientes
1	Reglamentación Municipal	10	5.6	8	2
2	Apoyo a las Políticas Gubernamentales	15	8.5	15	0
3	Fortalecimiento de la Participación Social	14	7.9	14	0
4	Fomento a la Cultura Política	5	2.8	2	3
5	Protección Jurídica de las Personas y sus Bienes	7	4.0	6	1
6	Planeación y Conducción del Desarrollo Municipal	18	10.2	16	2
7	Desarrollo de la Función Pública	102	57.6	94	8
8	Fiscalización, Control y Evaluación de la Gestión Municipal	6	3.4	5	1
Total		177	100	160	17

Fuente: *Segundo Informe de Gobierno 2003-2006.*

⁴⁷ Corte de información al mes de junio de 2005.

- **Sistema Municipal de Atención Ciudadana**

Con el objetivo de ofrecer atención a la ciudadanía se implemento el Sistema Electrónico Municipal de Atención Ciudadana (SEMACE) como herramienta de apoyo para garantizar la respuesta a todas las peticiones que se presenten; la información proporcionada por el SEMACE se utiliza para ubicar áreas conflictivas y la reincidencia de servidores públicos en el incumplimiento de sus funciones, ayuda a identificar áreas de oportunidad en las que es posible implementar acciones correctivas mediante el esquema de usuario simulado.⁴⁸

2.3 Estructura Municipal 2003-2006

El gobierno de Tlalnepantla de Baz está integrado por un presidente municipal, tres síndicos municipales y diecinueve regidores, de los cuales once regidores son del PAN, ocho regidores de representación proporcional (PRI y PRD), dos síndicos del PAN y un síndico del PRI, como lo marca la Ley Orgánica Municipal, Artículo 49 y el Bando Municipal, Título Cuarto, Capítulo 1, Artículo 18.

Para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades, el presidente municipal se apoya de la administración pública municipal que se divide de la siguiente manera:

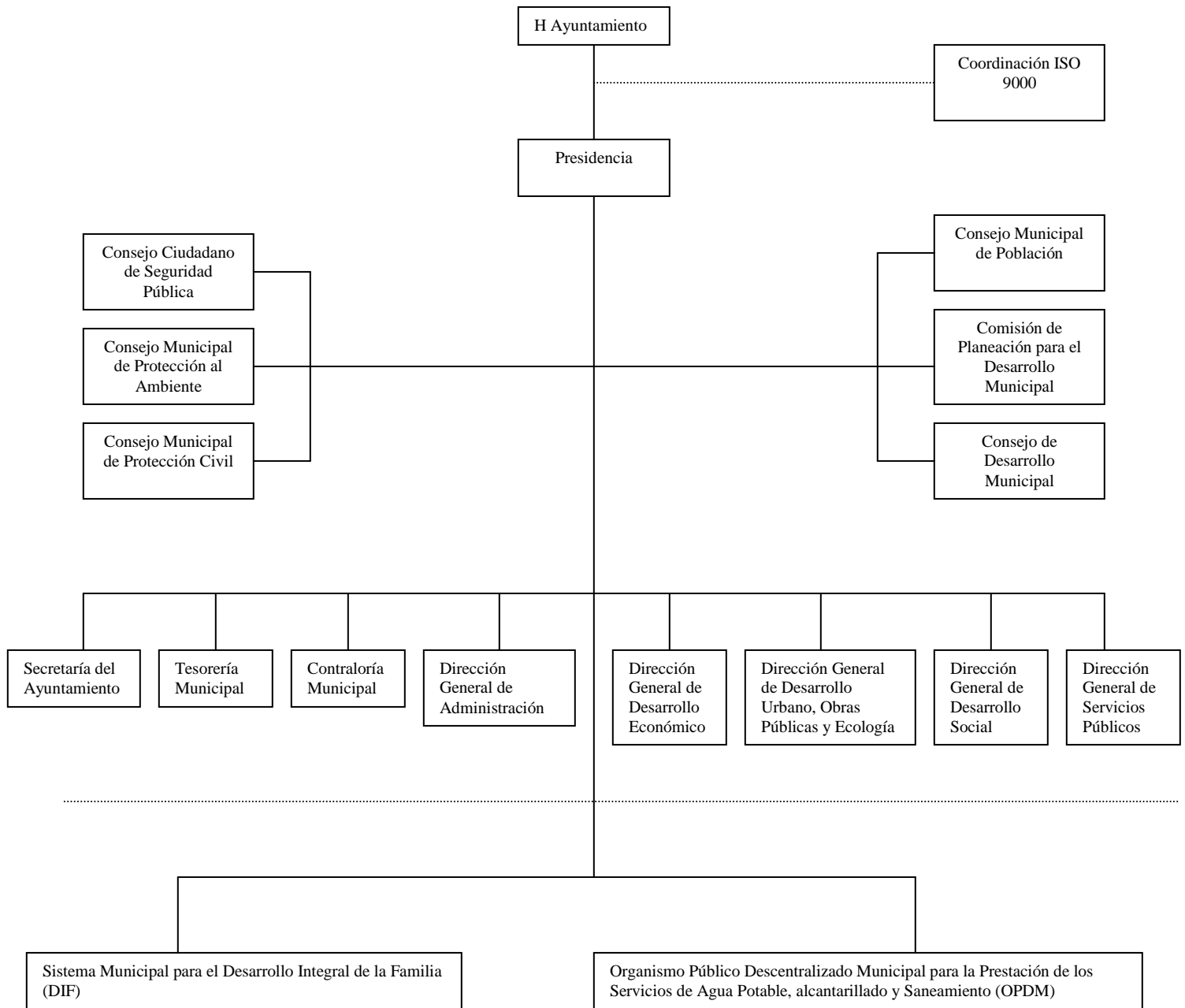
- Oficina de la Presidencia
- Secretaría del Ayuntamiento
- Tesorería Municipal
- Contraloría Municipal
- Dirección General de Administración
- Dirección general de Desarrollo Urbano, Obras Publicas y Ecología
- Dirección General de Desarrollo Económico
- Dirección General de Desarrollo Social
- Dirección General de Servicios Públicos

Además de los consejos de:

- a) Consejo Ciudadano de Seguridad Pública
- b) Consejo Municipal de Protección al Ambiente
- c) Consejo Municipal de Protección Civil
- d) Consejo Municipal de Población
- e) Consejo de Desarrollo Municipal
- a) Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal.⁴⁹

⁴⁸ En este caso se turnan los expedientes de los servidores públicos que incumplan con sus obligaciones al área de responsabilidades en donde son sancionados.

⁴⁹ *Gaceta Municipal* No. 4, 18 de Diciembre 2004.




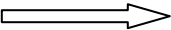
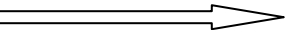
Fuente: Estructura Municipal de Tlalnepantla de Baz, *Gaceta Municipal* No. 4, 18 de Diciembre de 2004.

La administración descentralizada se integra de organismos con personalidad jurídica y patrimonio propio, que auxilian al Ayuntamiento para el desarrollo de actividades y prestación de servicios públicos municipales conformándose de los siguientes organismos:

- Organismo Público Descentralizado Municipal para la Prestación de Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (OPDM)

- Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)

Se observa la desaparición de direcciones y áreas para la simplificación de trámites administrativos en congruencia con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad respecto a la administración pasada siendo que:

Administración 2000-2003	Administración 2003-2006
Dirección General de Servicios Jurídicos 	Desaparece y se crean Coordinaciones Jurídicas en cada una de las Direcciones Generales
Dirección General de Sistemas 	Desaparece y se convierte en Coordinación dependiendo de la Dirección General de Administración
15 direcciones de área 	5 Desaparecen 9 se convierten en Subdirecciones 1 se convirtió en 2 Departamentos
247 áreas	235 áreas

Fuente: Elaborado por la autora con base en el Informe de Gobierno 2004.

El municipio tiene a su cargo la prestación, explotación, administración y conservación de los servicios públicos municipales como son:

- Agua potable, drenaje, alcantarillado, saneamiento, tratamiento y disposición aguas residuales
- Alumbrado público
- Limpia, recolección, transportación y disposición final de residuos sólidos
- Mercados y centros de abasto
- Panteones
- Rastros
- Vías públicas, parques, jardines, áreas verdes y recreativas, así como su equipamiento
- Seguridad pública, tránsito, protección civil y bomberos
- Embelllecimiento y conservación de los poblados, centros urbanos y obras de interés social
- Empleo y capacitación
- Cultura
- Centro Antirrábico Municipal.

2.3.1 Administración Centralizada

Las áreas de la Administración centralizada basan sus actividades en congruencia con la estrategia planteada en el Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006 dentro de los 6 ejes rectores:⁵⁰

Eje Rector 1

Seguridad Pública y Procuración de Justicia: Este eje está a cargo de la Dirección General de Seguridad Pública y Secretaría del Ayuntamiento y tiene como objetivos:

- a) Mejorar la seguridad pública municipal, mediante una eficaz respuesta a las demandas ciudadanas, el mejoramiento de las condiciones de operación de las corporaciones municipales competentes, la capacitación y estimulación de los elementos y el freno de la tendencia ascendente de los índices delictivos.
- b) Impulsar una mayor difusión del Bando Municipal y el Reglamento de Justicia Cívica del municipio.

Eje Rector 2

Desarrollo Económico y Empleo: A cargo de la Dirección General de Desarrollo Económico teniendo como objetivo:

- a) Eficientar las políticas de empleo municipal y la vinculación de los actores sociales que participan en el mercado laboral, para generar mayores oportunidades de empleo.
- b) Promover la inversión de la micro, pequeña y gran empresa en un entorno más seguro, confiable y atractivo. Fomentar estrategias públicas que impulsen el desarrollo empresarial y que consoliden las ventajas competitivas y de inversión productiva en el municipio.
- c) Reordenar el comercio informal en el municipio, reubicándolos en espacios aptos para la realización de su actividad, donde cuenten con servicios y locales que incentiven su establecimiento dentro de la legalidad y de manera ordenada. Consolidar los procesos de certificación del rastro municipal, mejorando los procesos de industrialización y comercialización de sus productos y niveles de sanidad.
- d) Incrementar el fomento del turismo empresarial y la promoción publicitaria. Aprovechar la infraestructura institucional y empresarial existente, así como el fortalecimiento de las políticas integrales regionales del corredor turístico, a fin de coadyuvar en la creación de nuevos empleos e incrementar la captación de ingresos.

⁵⁰ *Gaceta Municipal* No. 4, 18 de Diciembre 2004

Eje Rector 3

Desarrollo Social y Combate a la Pobreza: La dependencia ejecutora es la Dirección General de Desarrollo Social y DIF teniendo como objetivo:

- a) Mejorar la salud y calidad de vida de los habitantes de las zonas de alta y muy alta vulnerabilidad social. Coadyuvar al mejoramiento, calidad y cobertura de los servicios de salud. Disminuir la vulnerabilidad de la población ante la presencia de enfermedades.
- b) Impulsar el desarrollo social integral en el municipio, por medio de la ampliación de las oportunidades y acciones en materia de educación, cultura, deporte y salud.
- c) Impulsar el desarrollo social integral en el municipio, por medio de la ampliación de las oportunidades y acciones en materia de educación, cultura, deporte y salud, con especial énfasis en las políticas públicas aplicables para la mujer, la juventud y los grupos sociales vulnerables, sobre bases de solidaridad y subsidiariedad que impulsen la organización comunitaria para el desarrollo de proyectos productivos y de mejoramiento del entorno
- d) Planear, organizar, coordinar, promover, ejecutar y evaluar las políticas, programas y acciones para desarrollar la cultura física y el deporte en el municipio, como factores indispensables para mejorar el nivel y calidad de la vida de la población.

Eje Rector 4

Desarrollo Urbano Sustentable: Ejecutado por la Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología, Dirección General de Servicios Públicos y OPDM con el objetivo de:

- a) Planear, regular y controlar la actividad urbana, orientándola hacia esquemas de sustentabilidad que permitan optimizar y eficientizar los recursos disponibles del territorio, en equilibrio con las demandas presentes y futuras de su población, priorizando el constante mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes.
- b) Planear, regular y controlar la actividad urbana del municipio, orientándola hacia esquemas de sustentabilidad que le permitan optimizar y eficientizar los recursos disponibles del territorio, en equilibrio con las demandas presentes y futuras de su población, priorizando el constante mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes. Establecer las bases. Modelos y mecanismos de coordinación entre órdenes de gobierno para la generación de la Primera Región de Integración Metropolitana de la ZMVM.
- c) Erradicar y prevenir la ocupación irregular de la tenencia de la tierra, así como mejorar su oferta en el municipio.
- d) Fomentar y mejorar la calidad de la vivienda en el municipio para garantizar la seguridad, tranquilidad y arraigo de los actuales y futuros habitantes del municipio de Tlalnepantla de Baz.
- e) Regularizar el servicio de electrificación, mejorar el nivel de alumbrado público municipal.

- f) Consolidar a Tlalnepantla de Baz como un municipio modelo dentro de la ZMVM, por su respeto hacia el medio ambiente. Manejo sustentable de los recursos. Control de los contaminantes que genera.

Eje Rector 5

Modernización Integral de la Administración Pública: a cargo de la Secretaría del Ayuntamiento y Dirección General de Servicios Públicos con el objetivo de:

- a) Elaborar el Código Municipal que impulse la sistematización, congruencia y operatividad de los reglamentos, sustituir las prácticas arbitrarias, trámites administrativos innecesarios e incertidumbre jurídica a la normatividad. Lograr una mayor eficiencia y eficacia en los actos administrativos y ampliar la certeza jurídica a los destinatarios de las normas.
- b) Impulsar mecanismos que permitan fortalecer la cultura de la responsabilidad social, mediante el incremento de la participación ciudadana y la vigilancia de la sociedad en el quehacer gubernamental y en la toma de decisiones.
- c) Elevar la calidad de los servicios que presta la Administración Pública Municipal, así como mejorar la atención y respuesta ciudadana.
- d) Vigilar que las actividades de las dependencias y entidades municipales se conduzcan con los criterios y políticas que determine el H. Ayuntamiento para la consecución de sus objetivos.

Eje Rector 6

Financiamiento para el desarrollo: Es ejecutado por la Tesorería Municipal y su objetivo es:

- a) Incrementar la capacidad financiera del municipio a través de la aplicación de acciones de mejora continua del sistema tributario, bajo principios de equidad, seguridad jurídica y simplificación administrativa. Vigilar que la aplicación de los recursos obtenidos se oriente principalmente hacia el desarrollo de programas y proyectos que permitan responder a las expectativas de la población, bajo criterios de racionalidad y disciplina presupuestal.

2.3.2 Administración Descentralizada

Las paraestatales que integran la administración descentralizada son:

- **Sistema para el Desarrollo de la Familia (DIF-Tlalnepantla)**

La misión del sistema es mejorar la salud y calidad de vida de los habitantes de las zonas de alta y muy alta vulnerabilidad social. Coadyuvar el mejoramiento, calidad y cobertura de los servicios de salud. Disminuir la vulnerabilidad de la población ante la presencia de enfermedades, brindar atención a la familia ofreciendo servicios de asistencia social regulados por marco normativo que permita realizar acciones a favor de la población más

vulnerable, ya que en el territorio municipal solo el 55.43% de la población tiene acceso al servicio de salud pública otorgado por distintas instituciones, IMSS, ISSSTE, PEMEX, seguro popular entre otros, lo que significa que el 39.32% de la población tlalnepantlense carece de este bien prioritario y en consecuencia presenta un deterioro en su calidad de vida.⁵¹

El nivel de marginación en el municipio es muy bajo, sin embargo existen comunidades con un desarrollo menor, principalmente en la zona oriente del territorio, además de grupos sociales que por sus características necesitan de una mayor atención, entre éstos: adultos mayores, menores en situación de riesgo y mujeres madres trabajadoras, para los cuales se cuanta con acciones específicas, orientadas a mejorar su desarrollo personal y social dentro de los siguientes rubros:

Servicios Médicos: Las acciones que brinda el sistema en pro de la salud de los habitantes de Tlalnepantla son: consultas médicas, aplicación de vacunas, estudios radiológicos, servicios de enfermería, platicas sobre planificación familiar, exámenes de papanicolau, colposcopías entre otros.

Para cubrir el déficit de atención de las instituciones de salud pública, el Sistema Municipal DIF cuenta con dos clínicas de salud, (Santa Mónica ubicada en la zona poniente y Cristina Pacheco, localizado en zona oriente) ambos centros brindan entre otros servicios, atención médica, odontología y psicológica, además se cuenta con 22 consultorios periféricos (15 en zona poniente y 7 en zona oriente) donde se proporcionan los mismos servicios.⁵²

Por otra parte, en el territorio se ubican unidades de salud de competencia federal y estatal: 18 centros de salud, 6 hospitales generales y 2 clínicas de salud, además de la Cruz Roja.

Atención Infantil: En los Centros de Desarrollo Infantil y Estancias Infantiles se ofrece servicios de alimentación en apoyo a las familias de bajos recursos, en atención a las mujeres con jefatura de hogar, se cuenta con 26 Centros de Asistencia de Desarrollo Infantil (19 en zona poniente y 7 en zona oriente)⁵³ donde se proporcionan los servicios de estancia infantil y de atención pre-primaria, y cuyo costo es determinado con base en un estudio socioeconómico, además dentro de las estancias infantiles se ofrecen clases de computación.

Respecto a la atención de la población adulta mayor, existe una casa de descanso para adultos mayores (localidad en zona oriente) en la cual se imparten actividades recreativas, deportivas y cursos de su interés, además se proporciona servicio médico de urgencia.

La población discapacitada es atendida en dos centros de rehabilitación (en el oriente y poniente del municipio) a través de las cuales se imparten terapias de rehabilitación.

⁵¹ Fuente: INEGI II *Conteo de Población y Vivienda* 2005. Tabuladores básicos.

⁵² Fuente Secretaría Particular, DIF- Tlalnepantla.

⁵³ Coordinación de Planeación y Evaluación con información de INEGI, *Anuario Estadístico de México* 2002

- **OPDM**

El Organismo Público Descentralizado Municipal de los Servicios de Agua Potable se encarga de abastecer y ampliar la cobertura del servicio de agua potable, así como ampliar la infraestructura de redes primarias y secundarias para el drenaje, el recurso del agua para el municipio se obtiene a través de 23 fuentes propias de abastecimiento de agua (pozos profundos) ubicados en la zona poniente del territorio, con una capacidad de explotación de 0.70537 (m³/seg.) además del suministro del agua en bloque de 35 fuentes de abastecimiento⁵⁴, 21 en zona poniente y 14 zona oriente, proporcionada por la CAEM (Comisión del Agua del Estado de México). Los sistemas de donde proviene el recurso hidráulico son:

- Planta Barrientos
- Lerma-Cutzamala
- Presa Madín
- Acueducto Chiconautla
- Los Reyes
- Y de forma mínima los pozos del Distrito federal.

El agua disponible para el municipio es de 2.825 Ips,⁵⁵ lo que representa un consumo de 356 Ips/hab.⁵⁶

Al Organismo también se le faculta para comercializar el agua tratada entre las empresas del municipio e iniciar campañas que refuercen la cultura para hacer un uso más eficiente de este recurso en todos los niveles educativos, apoyada en videos, publicidad y material didáctico.

2.4 Manual de Organización

El manual de organización, es realizado con el fin de que el personal que labora en las diferentes áreas que conforman la Presidencia, tengan las bases suficientes para poder desempeñar de una mejor manera sus funciones y cumplir con los objetivos establecidos por la Administración.

La conformación administrativa del municipio recae en el ayuntamiento y el presidente municipal con la responsabilidad e coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas que componen la administración pública municipal, para proveer de estos servicios a las personas que viven en el territorio municipal, atendiendo las demandas de la ciudadanía de manera pronta y expedita. De ahí que la oficina de la presidencia municipal requiera de un manual de organización en el que se establezcan las diferentes áreas que la componen, sus objetivos, sus funciones y sus atribuciones.

Marco Jurídico:

⁵⁴ Existen 3 hidrantes de agua de donde se abastece la población del vital líquido con base en los reportes del programa “Mantenimiento Permanente de redes de Agua Potable” del organismo de agua.

⁵⁵ Litros por segundo.

⁵⁶ Litros por segundo por habitante, con base en información de la Dirección de Fianzas de OPDM.

Con fundamento en:

1. El artículo 115, fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. En los Artículos 122, 123 fracción I y 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México
3. En la Ley Estatal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
4. En los Artículos 2, 3, 31 fracción III y 160 de la Ley Orgánica Municipal
5. En el Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal de Tlalnepantla de Baz.
6. En el Bando Municipal del H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz.

Las áreas que integran la oficina de la Presidencia municipal y están sujetas al Manual de Organización son:

- I. Secretaría Particular
 - a) Coordinación de Control de Gestión
 - b) Coordinación de Agenda
 - c) Departamento de Eventos y Giras
- II. Coordinación de Asesores
- III. Coordinación de la Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN)
- IV. Coordinación de Comunicación Social
- V. Coordinación de Imagen Institucional y Opinión Pública
- VI. Coordinación de Servicios Múltiples Mundo E
- VII. Coordinación Jurídica; y
- VIII. Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa⁵⁷

El objetivo de la Presidencia Municipal es administrar y dirigir de manera eficiente los recursos del H. Ayuntamiento, para el buen funcionamiento y crecimiento de los servicios otorgados por el municipio a la ciudadanía, así como tomar decisiones para el crecimiento económico, cultural, etc., del municipio.

Funciones:

Presidir las sesiones de cabildo.

- Promover y autorizar a los titulares de la Tesorería Municipal, Contraloría Interna, Secretaría del H. Ayuntamiento y sus direcciones, así como los organismos descentralizados, consejos y comités correspondientes.
- Solicitar informes de actividades a los titulares de las direcciones así como a los subordinados en caso de ser necesario.
- Controlar y verificar que el presupuesto de egresos del H. Ayuntamiento, se aplique debidamente.

⁵⁷ Artículo 28 del Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal de Tlalnepantla de Baz, publicado en la *Gaceta Municipal*

- Delegar responsabilidades a los servidores públicos de su Administración.
- Tener reuniones periódicas con los titulares de las direcciones para verificar los avances y acciones que se han tomado en el periodo de su Administración.
- Autorizar el presupuesto de egresos de los periodos correspondientes a su Administración.
- Proponer las acciones que se deben tomar para el funcionamiento de la Administración.
- Asistir a las comunidades, escuelas y otras organizaciones que se encuentren dentro del Municipio para verificar los avances de obras que se tenga programado inaugurar en los tiempos de su Administración.

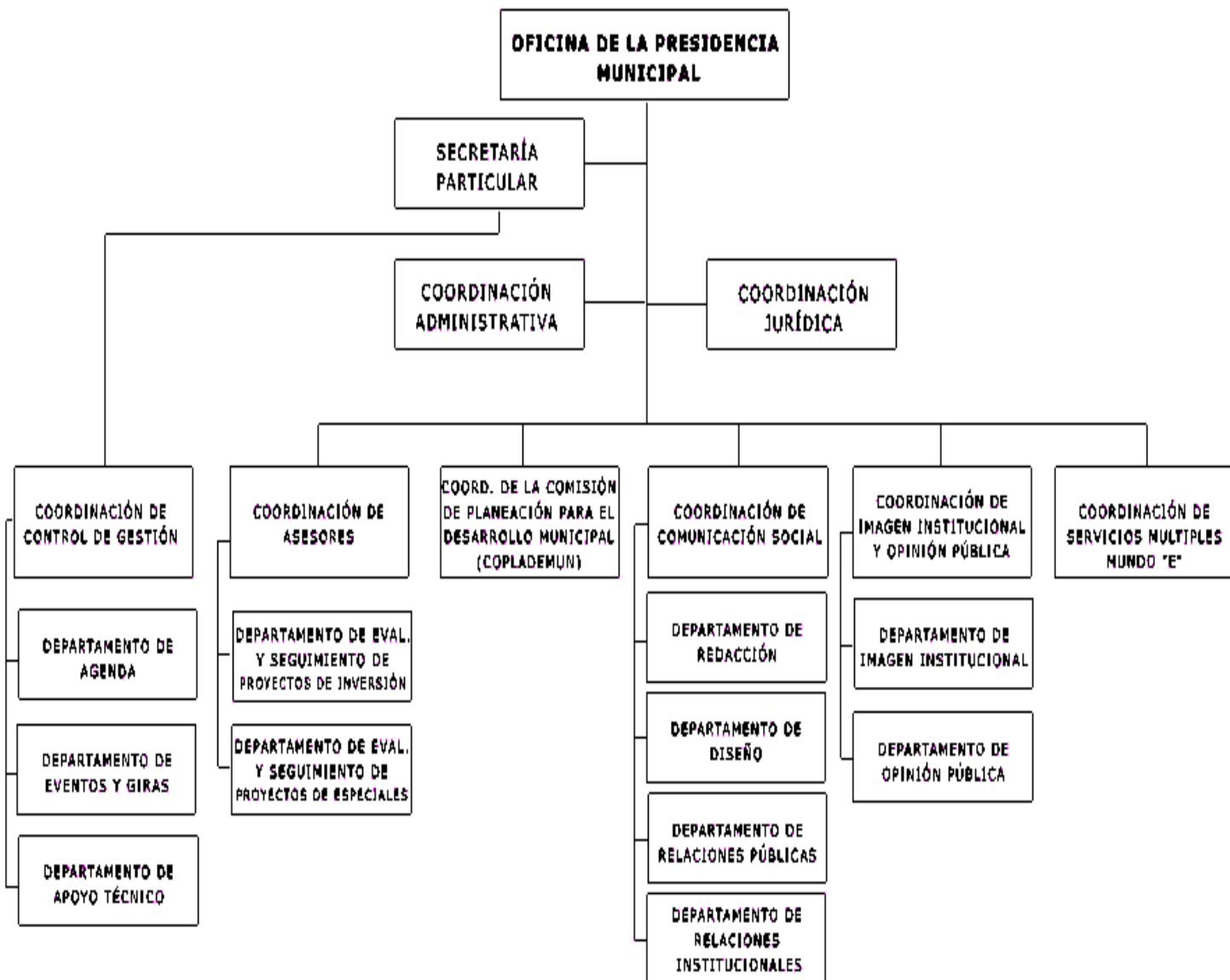
Asignar a un representante de la Administración para asistir a los diferentes actos.

- Atender a la ciudadanía y organismos.

Dar seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal.

- Proteger los intereses del Municipio y sus habitantes.
- Fomentar la interacción de la comunidad con el H. Ayuntamiento.
- Cumplir y hacer cumplir dentro del Municipio, Las leyes Federales, del Estado y todas las disposiciones que expidan los mismos Ayuntamientos.
- Ser el responsable de la comunicación de los Ayuntamientos con los otros y con el Gobierno del Estado.
- Proponer al Ayuntamiento los nombramientos de Secretario, Tesorero y titulares de las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Municipal.
- Proponer al Ayuntamiento el nombramiento del Coordinador Municipal de Derechos Humanos, considerando preferentemente para ello, a los integrantes de la Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal y a los integrantes de los Consejos de Participación Ciudadana.
- Contratar y concertar en representación del Ayuntamiento y previo acuerdo de este, la realización de obras y la prestación de Servicios Públicos, por terceros o con el concurso del Estado o de otros Ayuntamientos.
- Vigilar la correcta inversión de los fondos públicos.
- Tener bajo su mando los cuerpos de Seguridad Pública, Transito y Bomberos Municipales.
- Informar por escrito al Ayuntamiento, en sesión solemne de Cabildo, del estado que guarda la Administración Municipal y de las labores realizadas durante el ejercicio.
- Asumir la representación jurídica del Municipio en los casos señalados por la Ley.

OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL



Fuente: Manual de Organización de la Presidencia Municipal.

2.5 Manual de Procedimientos de la Presidencia.

La Ley Orgánica Municipal, faculta a la Contraloría Municipal del Ayuntamiento a expedir los lineamientos para la elaboración de manuales administrativos, su utilidad práctica, consiste en que permite conocer detallada y secuencialmente la forma en que se desarrollan las tareas y actividades que tienen asignadas las áreas de trabajo para cumplir con sus objetivos y funciones correspondientes

Su objetivo es uniformar los criterios para la elaboración de los planes de trabajo dentro de la Administración Pública Municipal, evitando con ello la disparidad y llevar a cabo estudios de sistemas y procedimiento con el objeto de integrar el manual, por lo que es necesario planear las acciones pertinentes, diseñar los programas donde se consignen los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo mediante flujogramas de trabajo (los diagramas de flujo constituyen una representación gráfica de las operaciones que integran determinado (s) procedimiento (s) para lo cual se utiliza simbología).

Funciones:

- Organizar, integrar, dirigir y controlar los asuntos en que sea parte la Presidencia

Alcance:

- Atender de manera personal los asuntos encomendados por el Ejecutivo Municipal.
- Mantener una relación estrecha con la comunidad a fin de atender, canalizar y resolver sus problemáticas.
- Atender a la ciudadanía y organizaciones.
- Promover las acciones que se deben tomar en las diferentes instancias Municipales.
- Delegar responsabilidades a los servidores públicos de la Administración, de acuerdo al ámbito de su competencia.
- Informar al titular del Ejecutivo Municipal sobre las acciones tomadas dentro del H. Ayuntamiento.
- Solicitar informes de avances y acciones tomadas a los titulares y subordinados de la Administración Pública, según sea el caso.

2.6 Manual de Calidad

El manual esta realizado con el fin de que el personal que labora en las diferentes áreas que conforman la Secretaría Particular tengan las bases suficientes para poder desempeñar de una mejor manera, sus funciones y cumplir los objetivos establecidos por la administración municipal.

Debido a los diferentes cambios para favorecer el proceso de mejoramiento continuo de labores en las distintas unidades administrativas, se ha programado que el manual sea revisado semestralmente para atender las modificaciones necesarias que se hayan presentado, para así obtener una mejor documentación y control de las funciones que se llevan a cabo en la Presidencia Municipal y para cumplir las diversas metas y objetivos.

Objetivo del Manual.

Establecer las políticas rectoras, así como las responsabilidades e interfaces entre las distintas áreas de la Secretaría Particular para la operación del Sistema de Gestión de Calidad.

El Manual establece los lineamientos generales del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular, para que todas las áreas que integran el Sistema de Gestión de Calidad y los productos involucrados cumplan con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000 (Sistemas de Calidad, Modelo para la Gestión de la Calidad)

El propósito del sistema está enmarcado por la Política de Calidad, la cual se describe en la sección 2 del manual de calidad, para su despliegue y aplicación se describen las responsabilidades funcionales en las diferentes secciones del presente manual, teniendo su fundamento en la Matriz de Responsabilidades Ejecutiva de la sección Responsabilidad de la Dirección.

El Manual se apoya en procedimientos, guías, registros y listas clave para asegurar que las actividades se realizan en forma controlada.

En el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad⁵⁸ se le asigna a la Secretaría Particular el objetivo de facilitar la toma de decisiones del ejecutivo municipal, interactuando con los titulares de la administración, organismos auxiliares y ciudadanos.

Funciones Genéricas

- Organizar, integrar, dirigir y controlar los asuntos en que sea parte la Secretaría Particular
- Coordinar e instruir al personal de su adscripción
- Atender de manera personal los asuntos encomendados por el Ejecutivo Municipal
- Mantener una relación estrecha con la comunidad a fin de atender, canalizar y resolver sus problemáticas.
- Atender a la ciudadanía y organizaciones
- Promover las acciones que se deben tomar en las diferentes instancias municipales
- Delegar responsabilidades a los servidores públicos de la administración, de acuerdo al ámbito de su competencia
- Informar al titular del Ejecutivo Municipal sobre las acciones tomadas dentro de la Institución
- Solicitar informes de avances y acciones tomadas a los titulares y subordinados de la Administración Pública Municipal, según sea el caso.

⁵⁸ Portal de Internet: www.tlalnepantla.gob.mx

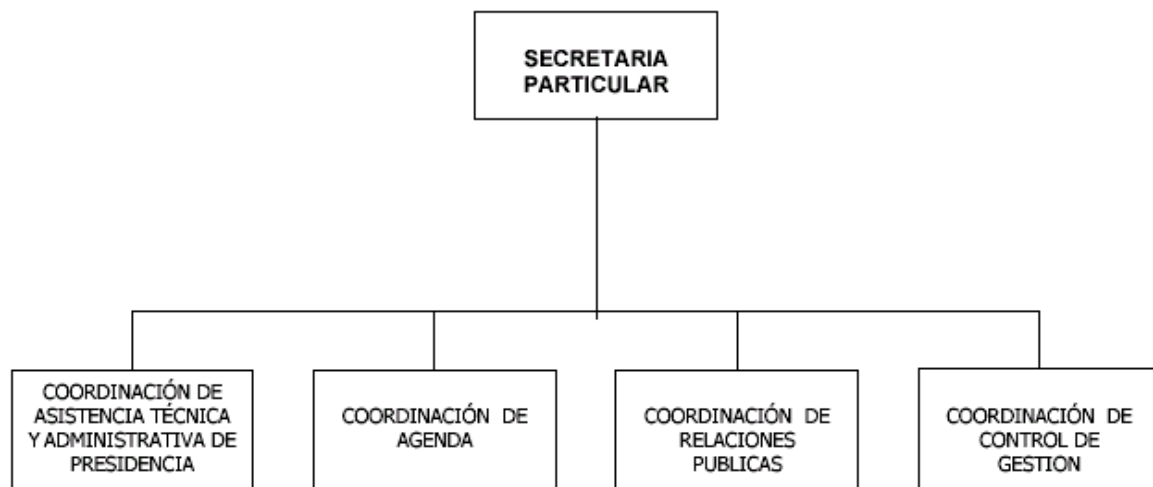
3. Programa de Gestión de la Calidad en el Municipio de Tlalnepantla de Baz, Secretaría Particular de la Presidencia Municipal

3.1 Áreas que integran el Sistema de gestión de la Calidad ISO 9000 en Secretaría Particular de la Presidencia.

La oficina de la Presidencia a que se refiere el Artículo 28 del Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal de Tlalnepantla de Baz está integrada por las unidades de asesoría y apoyos técnicos siguientes:

Secretaría Particular

- a) Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa
- b) Coordinación de Agenda
- c) Coordinación de Gestión
- d) Coordinación de Relaciones Públicas



Fuente: Manual de Organización de la Secretaría Particular de Presidencia.

Los Procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular son:

- Seguimiento de las audiencias y llamadas telefónicas recibidas en la Secretaría Particular.
- Recepción, atención y canalización de audiencias y llamadas telefónicas.
- Análisis, control y canalización de la información.

- Suministro de papelería.
- Presupuestación.
- Trámite de requisiciones.
- Recursos Humanos de la Secretaría Particular.
- Agenda del C. Presidente Municipal.
- Relaciones Públicas del C. Presidente.

Misión:

La oficina de la Presidencia tiene por misión ejercer un Gobierno Municipal responsable, democrático, incluyente, eficiente y transparente, que oriente sus programas, políticas y acciones hacia la legalidad, el fortalecimiento de la participación comunitaria, la prestación de servicios de calidad, el mejoramiento de la gestión pública y el impulso al desarrollo municipal integral, cuyos representantes populares y servidores públicos se distingan por su capacidad, honestidad, ética, vocación de servicio y compromiso social.

Visión:

Tlalnepantla de Baz está consolidado como un municipio moderno y vanguardista, orgullo e inspiración de sus ciudadanos comprometidos y participativos; que en el contexto nacional y estatal es reconocido por su vocación democrática, pluralidad política y como generador de condiciones de seguridad, de oportunidades de empleo, de crecimiento económico, de bienestar social y desarrollo sustentable para todos sus habitantes

Dentro de cada coordinación existen flujogramas delimitados para llevar a cabo las actividades diarias, es por ello que aquí se describirán los procesos más importantes los cuales son continuamente evaluados en las auditorías.

Cada coordinación cuenta con flujogramas que describen sus funciones las cuales deben ir a la par con los objetivos del sistema de calidad, sin embargo para describir detalladamente se han modificado de su descripción original todos los procedimientos a fin de uniformar la información.

3.1.1 Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa de la Secretaría Particular.

El objetivo de la Coordinación Administrativa se encuentra descrito en el manual de calidad delimitándola para coordinar, controlar y administrar las actividades, recursos humanos, recursos materiales y el presupuesto de todas las áreas que dependen de Presidencia.

Funciones:

- Atender de manera personal los asuntos encomendados por el Secretario Particular.
- Administrar los recursos humanos de todas las áreas que pertenecen a la Presidencia.
- Administrar los recursos materiales de todas las áreas que pertenecen a la Presidencia.

- Elaborar y Administrar el presupuesto de las áreas pertenecientes a la Presidencia.
- Coordinar las actividades de las áreas que dependen de la Presidencia.
- Establecer programas para la simplificación y eficacia de las actividades Administrativas.
- Controlar los avances mensuales de los programas establecidos en el Programa Anual de Transparencia y Simplificación Administrativa.
- Controlar las altas y bajas y readscripciones y recategorizaciones del personal.
- Solicitar y controlar la documentación del personal de Presidencia.
- Realizar el trámite de las hojas rosas del ISSEMYM.
- Realizar trámites correspondientes con la Dirección de Recursos Humanos.
- Administrar los seguros de vida para los empleados adscritos a la Presidencia Municipal.
- Todo lo referente al personal de la Presidencia Municipal.
- Controlar la base de datos de plantillas de las áreas de Presidencia.
- Revisión y análisis de los gastos de erogados mensualmente por las áreas de la Presidencia.
- Control y realización de las diferentes transferencias solicitadas por la Coordinación Administrativa de Presidencia.
- Validar las transferencias realizadas mensualmente.
- Validar las partidas y unidades presupuestales solicitadas por las diferentes áreas de la Presidencia.

La coordinación Administrativa tiene registrados en el Sistema de Gestión de la Calidad 3 plaes de calidad que resumen las actividades que realiza diariamente y que por su relevancia tienen que ser supervisadas continuamente pues el desfase de algún procedimiento repercute en las áreas dependientes del presupuesto de la Secretaría Particular.

Una de las actividades más importantes dentro de la coordinación administrativa es elaborar un presupuesto transparente capaz de solventar los gastos que requieren las áreas para su buen funcionamiento, por ello es importante mencionar que este procedimiento forma parte del control y seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

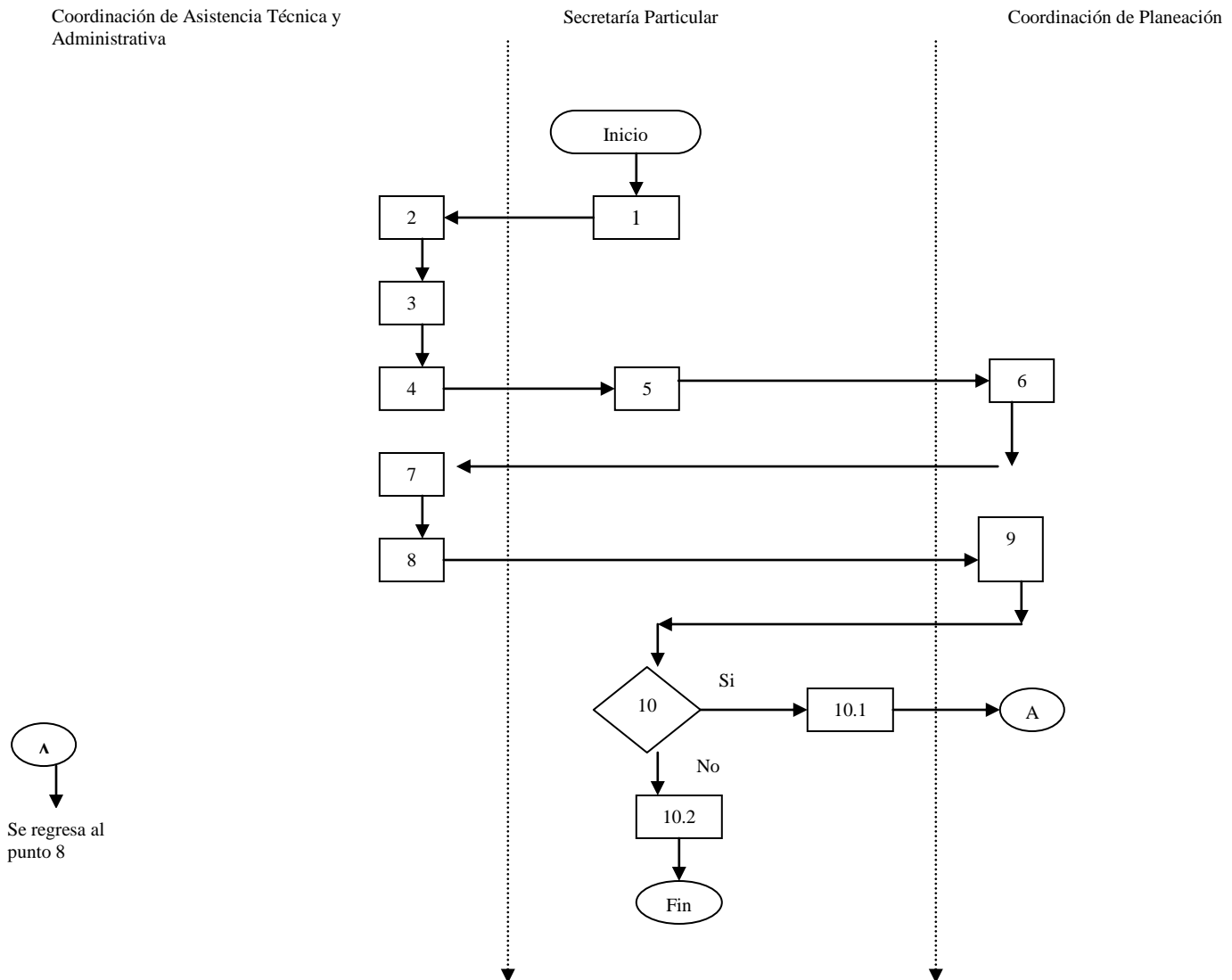
Procedimiento para la elaboración del presupuesto:

1. - Emite oficio de la Secretaría Particular informando cual será el anteproyecto del presupuesto
2. -La Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa solicita vía telefónica a las áreas de la Presidencia, la información para la elaboración del presupuesto del área
3. -Recibe la propuesta
4. - Envía la Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa de presidencia el anteproyecto de presupuesto
5. - Asigna monto
6. - La Coordinación de planeación envía el presupuesto final asignado
7. - Revisa el presupuesto y lo remite a la coordinación de planeación
8. - Llena formatos de presupuesto por programa
9. -Valida a través de firma los formatos de presupuesto por programa
10. - ¿hay observaciones?

- Se hacen las correcciones e ir al punto 8 Si no hay observaciones ir al punto 10.2

Recibe formato del Área de Planeación y Presupuesto confirmando el presupuesto.

Fin



Fuente: Realizado por la autora con base en el Manual de Procedimientos.

Las requisiciones son todos aquellos gastos no contemplados dentro del presupuesto mensual o anual de cada una de las áreas de presidencia y que dependiendo de la premura o importancia de los insumos requeridos son evaluados e ingresados al sistema del municipio para que se contemple su adquisición o verificar si se cuenta con el producto dentro de algún almacén del ayuntamiento y se realiza de la siguiente manera:

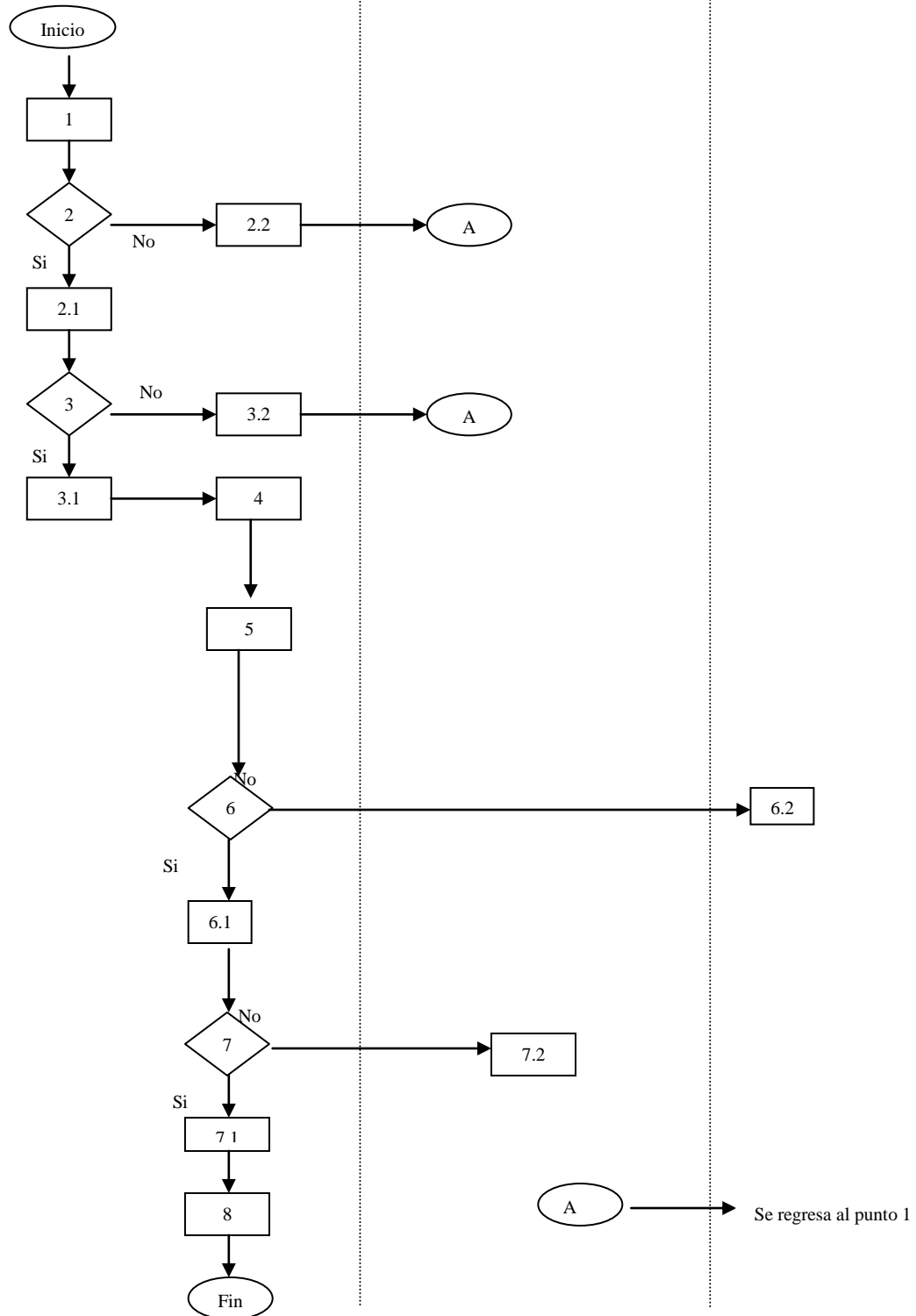
- **Procedimiento para la elaboración de requisiciones:**

1. - Se recibe por parte de las Áreas la solicitud de bienes o servicio para el desarrollo de sus actividades.
2. -Si se considera relevante para el desarrollo de las actividades del Área entonces.
 - 2.1. -Se realiza valoración Presupuestal.
 - 2.2. -Si no, se le informa al Área para que modifique su petición o la cancele.
3. -Si existe el recurso para la satisfacción del bien o servicio entonces.
 - 3.1. - Se realiza la requisición a través del "Sistema Tonalli".
 - 3.2. - Si no, se le informa al Área para que tomen las medidas que sean convenientes.
4. - Se autoriza a través de las firmas del Coordinador de Asistencia Técnica y Administrativa de Presidencia y del Secretario Particular del C. Presidente Municipal.
5. - Recibe Requisición.
6. - Tipo de Adquisición.
 6. - Si es un servicio entonces.
 - 6.1. - Se elabora un vale de salida a través del "Sistema Tonalli".
 - 6.2. - Si no, El Coordinador de Asistencia Técnica y Administrativa de Presidencia firma el vale de entrada, que se extiende al Área de Almacén General donde se entrega el producto.
7. - ¿Se elabora vale de salida del Almacén?
 - 7.1. - En el caso de la adquisición de un producto se elabora un vale de salida del almacén a través del "Sistema Tonalli" firmado por el Coordinador de Asistencia Técnica y Administrativa de Presidencia.
 - 7.2. -En caso del servicio se pregunta al Área interesada vía telefónica si se brinda satisfactoriamente, para la firma del vale de entrada al proveedor que suministro el mismo.
- 8.- Se elabora vale de entrega al Área interesada
- 9.- Fin.

Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa

Áreas de Presidencia

Almacén General

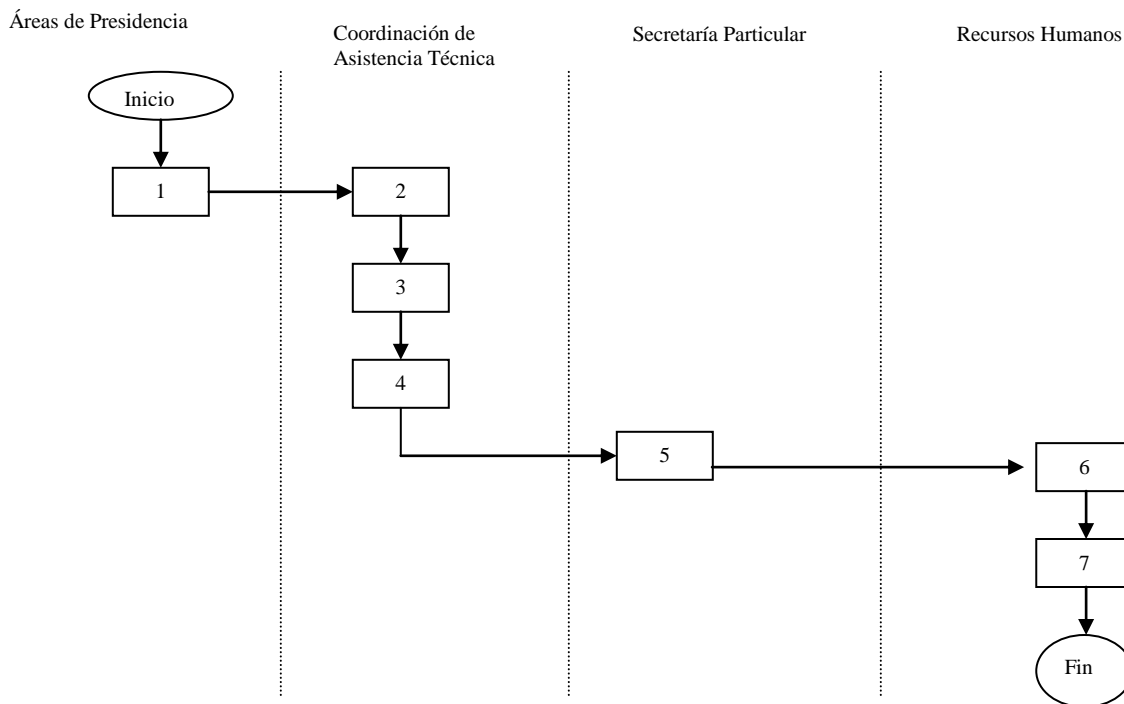


Fuente: Realizado por la autora con base en el Manual de Procedimientos.

El alta del personal nuevo está delimitado por el perfil de puestos que se tiene registrado dentro del sistema de gestión del a calidad por lo que cuando se genera la petición por parte del área se tiene por entendido que se planifico la entrada del nuevo personal mediante el siguiente procedimiento:

- **Procedimiento para trámites de Recursos Humanos:**

1. -Genera Petición
2. - Recibe Petición por parte de las áreas de Presidencia.
3. - Se le piden los siguientes documentos: copia de acta de nacimiento, R.F.C. o CURP, cartilla, comprobante de domicilio y de estudios. Originales de Certificado de antecedentes. no penales, certificado médico por institución pública, 2 fotografías tamaño infantil a color, solicitud y 2 cartas de recomendación
4. -Se elabora Formato para Recursos Humanos.
5. - El Secretario Particular del C. Presidente Municipal firma de validación.
6. - Manda original a Recursos Humanos.
7. - Recursos Humanos ejecuta Movimiento.
- 8.- Fin



Fuente: Realizado por la autora con base en el Manual de Procedimientos

El siguiente cuadro especifica las deficiencias detectadas dentro de las funciones realizadas por el área:

REGISTROS DE DEFICIENCIAS Y ALTERNATIVAS		
Procedimiento	Deficiencias	Alternativas
Presupuestación	<p>El presupuesto asignado a cada área se hace con base en los registros del año anterior de gestión.</p> <p>Las revisiones de transferencia de presupuesto son revisadas mensualmente por lo que las deficiencias u omisiones del servicio no pueden ser atendidas de manera oportuna</p>	<p>La revisión y entrega del presupuesto deben ser integradas al SGC para una oportuna detección de errores y mejora del servicio.</p>
Requisiciones	<p>Las áreas dependen el tiempo de entrega del almacén pero no tienen contacto directo con el mismo.</p> <p>Las solicitudes extras de las áreas son evaluadas por el coordinador administrativo y si no se autoriza, el área solicitante no puede recurrir a otra coordinación.</p> <p>Las autorizaciones solo son validas con las firmas registradas sin importar la premura de su trámite.</p> <p>Tanto el sistema tonalli como el almacén general son pieza fundamental para el óptimo desarrollo del servicio, sin embargo sus tiempos y medición del servicio no están consideradas dentro del SGC.</p>	<p>Se deben considerar los tiempos de registro y entrega de los insumos para una pronta resolución.</p> <p>Las solicitudes extras deben ser evaluadas y consideradas con base en los registros del almacén general.</p> <p>Se debe implementar un registro actualizado de las personas que realizan los trámites en el sistema tonalli para no depender únicamente de las firmas registradas y así acelerar el proceso.</p>
Recursos Humanos	<p>La culminación de los trámites de recursos humanos no depende de la coordinación por lo que no se estipulan los tiempos de</p>	<p>Actualización de la plantilla de personal con fotografía.</p> <p>Estipular junto con recursos humanos los tiempos máximos para la</p>

	registro o entrega. No existe un registro con fotografía de los integrantes del SGC	culminación de trámites o incluir dentro del diagrama el tiempo de respuesta ante un trámite en recursos humanos.
--	--	---

Fuente: Elaborado por la autora.

3.1.2 Coordinación de Control de Gestión

El área es creada por la necesidad de tener un Control en el registro y la canalización de la documentación dirigida al Ejecutivo Municipal y al Secretario Particular de la Presidencia Municipal, verificando su seguimiento y la respuesta correspondiente de las unidades administrativas competentes del H. Ayuntamiento.

Funciones:

- Controlar el ingreso y registro de los documentos recibidos para el C. Presidente Municipal y su Secretario Particular.
- Verificar que la documentación enviada a la Presidencia Municipal y a la Secretaría Particular de la misma, sea canalizada a la unidad administrativa competente, para su atención y respuesta correspondiente.
- Verificar que las peticiones y gestiones canalizadas a las unidades administrativas de la Administración Municipal, sean atendidas y contestadas de manera escrita al peticionario.
- Elaborar informes de los documentos turnados a las diferentes unidades administrativas por periodos determinados, a fin de monitorear el avance de la gestión de los mismos.
- Atender de manera personal los asuntos que determine el Presidente Municipal y/o el Secretario Particular.
- Establecer mecánicas de seguimiento y control de la documentación que mejoren los procedimientos administrativos internos correspondientes.
- Las demás que instruya la superioridad, en el ámbito de su competencia.

- **Procedimiento para la recepción de documentos.**

Cabe mencionar que no todos los oficios llegan directamente a la Coordinación de Control de Gestión si no van dirigidos expresamente al c. Presidente Municipal, si se dirigen al secretario particular o a algún asesor, el área de asesores es la encargada de canalizar las peticiones.

1.- Inicio

2.- La documentación es recibida por un auxiliar administrativo para entregarlo a la coordinadora

3.- Se recibe la información para analizarla y catalogarla para determinar cuál será el medio por el que será tramitado (acuerdo o firma del presidente, canalización o archivo).

4.-.Se archiva la documentación que no requiere canalización.

- 5.- Se entregan los documentos a los que se les dará trámite por medio de oficios con indicaciones del tipo de gestión a realizar
- 6.- Los documentos que desahogan una gestión posterior se concentran en un programa de Sistema de Gestión de Oficios.
- 7.- Se revisa en coordinación con el Secretario Particular la documentación que será entregada al Presidente Municipal para su acuerdo y si el Presidente considera que es necesario un seguimiento de la Gestión, se le da seguimiento.
- 8.- Fin

Nº	ACTIVIDAD	SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	COORD. DE CONTROL DE GESTIÓN	SRIO. PARTICULAR	ARCHIVO	IFE DEL DEPTO. DE APOYO TÉCNICO
1	Inicio	○				
2	Recibe documentos por parte de la Oficina de Partes, los coteja y sella, para posteriormente entregárselos a la Coord. de Control de Gestión.	□				
3	Recibe la documentación para analizarla y catalogarla y determinar cuál será el medio por el que será tramitado.		□			
4	Entrega la documentación que es para archivo al responsable del mismo.				□	
5	Entrega los documentos que serán tramitados a las diferentes unidades administrativas del H. Ayuntamiento por medio de oficio, con las indicaciones correspondientes.					□
6	Entrega los documentos que desahogan alguna gestión posterior, para que se descargue en el Sistema de Seguimiento de Oficios.					□
7	Revisa junto con el Srío. Part. la documentación que le será entregada al Ejecutivo Municipal para su acuerdo y posterior trámite, dependiendo de lo que determine el C. Presidente Municipal.			□		

Fuente: Manual de Procedimientos de la Secretaría Particular

- **Procedimiento para la elaboración de oficios.**

La ciudadanía tiene la opción de que en las regidurías se elaboren sus oficios para que sean canalizados de manera correcta al C. Presidente Municipal y que mediante la regiduría recibir noticias respecto a su petición.

1.- Inicio

2.- La Coordinadora analiza la documentación y determina a que dependencia de la administración será turnada la solicitud mediante un oficio signado por el secretario particular del presidente al jefe de apoyo técnico

3.- Se entregan los oficios

4.- El jefe de apoyo técnico recibe los oficios con las indicaciones correspondientes y

5.- Elabora los oficios

6.- Una vez elaborados se entregan los oficios a la Coordinadora

7.- La coordinadora revisa que los oficios estén elaborados correctamente es decir que cumplan con las especificaciones de redacción, ortografía e indicaciones previamente señaladas













8.- Si cumplen con todas las especificaciones se pasan al secretario particular para su firma

Si no, se regresan al jefe de departamento para su oportuna corrección

9.- Los oficios son entregados para ser firmados por el secretario particular.

Fin

El desarrollo de la elaboración de oficios no ha sido cambiado para ser mostrado aquí porque es el desarrollo estándar que siguen todas las Coordinaciones de Control de Gestión que integran la administración municipal.

N°	ACTIVIDAD	COORD. DE CONTROL DE GESTIÓN	JEFE DEL DEPTO. DE APOYO TÉCNICO
1	Inicio		
2	Analiza la documentación recibida y determina a qué dependencia de la Administración Municipal será canalizada a través de un oficio.		
3	Entrega los documentos al Jefe del Depto. de Apoyo Técnico, indicándole el área a la que será turnada, así como las instrucciones correspondientes.		
4	Recibe la documentación para la elaboración de los oficios.		
5	Elabora los oficios con las indicaciones y especificaciones previamente señaladas por parte de la Coordinadora.		
6	Entrega los oficios elaborados para su revisión.		
7	La Coordinadora revisa que los oficios estén elaborados de manera correcta.		
8	Si están elaborados de manera correcta, recaba los oficios y los pasa a firma con el Srio. Part., Si no están correctamente realizados, se los devuelve al Jefe del Depto. para su corrección e impresión final para la firma correspondiente.		
9	Entrega los oficios al Secretario Particular para la firma correspondiente.		

Fuente: Manual de Procedimientos de la Secretaría Particular.

- **Procedimiento para recepción y envío de documentos.**

- 1.- Inicio
 - 2.- Se entregan o reciben documentos
 - 3.- El auxiliar administrativo por parte de la oficialía de partes, loa coteja y la sella para posteriormente entregársela a la coordinadora de control de gestión
 - 4.- Si se trata de entrega de documentos la coordinadora entrega al secretario particular para su firma correspondiente, una vez formados se entregan al auxiliar administrativo para copias.
 - 5.- El auxiliar administrativo saca copias de los anexos, así como copia simple del oficio para su acuse, posteriormente los cataloga por área y los entrega
 - 6.- Entrega los oficios a las áreas correspondientes.
 - 7.- Una vez entregados y obtenido el sello de recibido de las áreas, cataloga los oficios por el número consecutivo del mismo y los captura en el Sistema de Seguimiento de oficios.
 - 8.- Después de registrarlos en el sistema, los archiva en la carpeta respectiva por el número de oficio.
- Fin

Nº	ACTIVIDAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	COORD. DE CONTROL DE GESTIÓN	DESTINATARIO
1	Inicio			
2	¿Entrega o recibe documentos?			
3	Recibe la documentación dirigida al C. Presidente Municipal o su Secretario Particular por parte de la Oficialía de Partes, la coteja, sella y se la entrega a la Coordinadora.			
4	Recibe de la Coordinadora los oficios signados por el Secretario Particular, para su envío correspondiente.			
5	Obtiene las copias de cada documento y de sus anexos, para los acuses de recibo correspondientes, y los clasifica por dependencia para su entrega.			
6	Entrega los documentos a las dependencias que correspondan.			
7	Una vez entregada la documentación y obtenido el sello de recibido de las dependencias correspondientes, clasifica los acuses de recibido por el No. consecutivo del oficio.			
8	Los registra en el Sistema de Seguimiento de Oficios y posteriormente archiva los acuses en la carpeta correspondiente.			

Fuente: Manual de Procedimientos de la Secretaría Particular.

En el siguiente cuadro se especifica las deficiencias detectadas dentro de las funciones realizadas por el área.

REGISTROS DE DEFICIENCIAS Y ALTERNATIVAS		
Procedimiento	Deficiencia	Alternativa
Elaboración, recepción y envío de documentos	La coordinadora es la primera instancia encargada de determinar si se le da trámite a una gestión o no No se especifica por cuánto tiempo se guardan en el archivo los oficios que no fueron tramitados. No se especifica si la ciudadanía a tiene acceso a los registros para saber en caso de que su oficio haya sido tramitado cual es la etapa de su gestión.	Se debe especificar cuál es el criterio para la realización o no de una gestión dentro del SGC para que en base a esos registros se puedan dar alternativas de solución para la ciudadanía

Fuente: Elaborado por la autora.

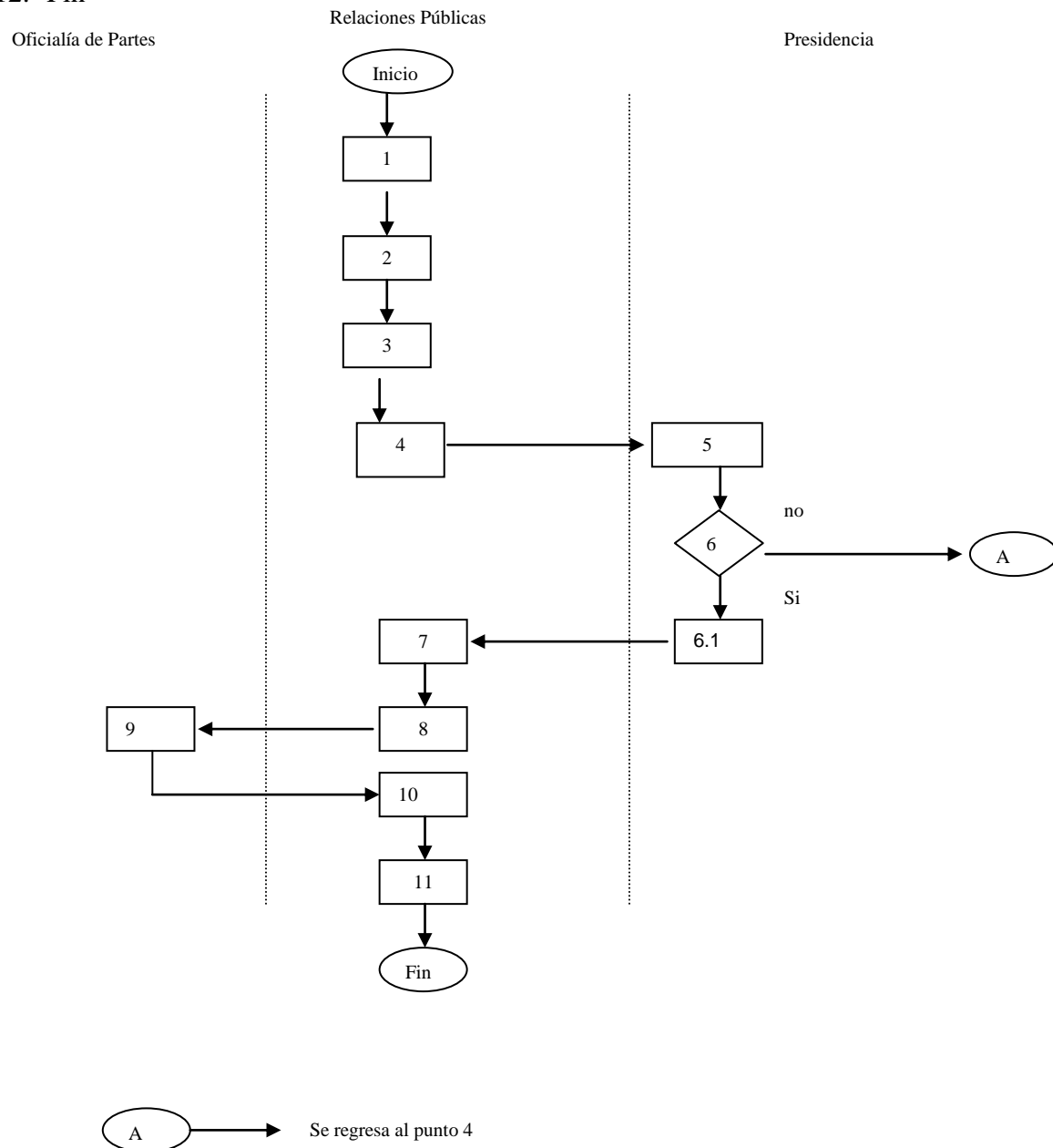
3.1.3 Coordinación de Relaciones Públicas:

La Coordinación de Relaciones Públicas tiene como fin crear los enlaces sociales que vinculen al presidente con los diversos sectores de la sociedad tlalnepantlense y enlaces fuera del municipio en el ámbito industrial, sector salud, político, eclesiástico, enlaces con sectores culturales y de otro tipo con las diferentes direcciones del H. Ayuntamiento así como la elaboración oportuna del directorio interno y actualización del mismo en caso de existir cambios en las direcciones o departamentos así como de extensiones telefónicas

- **Desarrollo para el envío de correspondencia.**

- 1.- Al final de mes se revisa la base de datos de los onomásticos para el mes siguiente, el secretario gira instrucciones para la elaboración de cartas
- 2.- Los datos de los funcionarios del gobierno del Estado de México se revisan en el SADIR (Sistema de Actualización de Directorios) los demás vía telefónica que se obtienen de carpetas
- 3.- Se captura la información necesaria para la elaboración de cartas
- 4.- Se elaboran las cartas
- 5.- Se turnan para su revisión
- 6.- Si cumple con los requisitos se entregan para firma del presidente, si no, se realizan los cambios correspondientes

- 7.- Se recogen y se entregan para su envío correspondiente
- 8.- Se le sacan copias, se clasifican las cartas (internas y externas) las internas se entregan de forma personal en cada una de las áreas correspondientes
- 9.- Las cartas externas se entregan a oficialía de partes par su envío y se acusa en las copias
- 10.- Se confirma su llegada telefónicamente
- 11.- Se revisan los acuses y se archivan
- 12.- Fin



Fuente: Elaborado por la autora con base en el Manual de Procedimientos.

En el siguiente cuadro se especifica las deficiencias detectadas dentro de las funciones realizadas por el área.

REGISTROS DE DEFICIENCIAS Y ALTERNATIVAS		
Procedimientos	Deficiencias	Alternativas
Envío de cartas de felicitación	<p>No se especifica el criterio para seleccionar a los funcionarios a los que se le enviará la felicitación</p> <p>No se especifica los tiempos de entrega o envío de cartas. Dentro del diagrama no se tiene contemplado que hacer en caso de que las cartas no lleguen a su destino.</p> <p>No está determinado cual es tiempo máximo de entrega de oficialía de partes y cuál es la manera en que informa al área de la entrega de documentos.</p> <p>No se especifican los requisitos que deben cumplir las cartas antes de pasar a firma del presidente.</p> <p>No se especifica cuál es la información necesaria para la elaboración de las cartas de felicitación</p>	<p>Definir dentro del diagrama cual es el criterio para la selección de los funcionarios a los que se les envía la felicitación.</p> <p>Determinar cuál es el tiempo máximo de entrega que puede esperar la coordinación antes de verificar vía telefónica la llegada de la felicitación</p>

Fuente: Elaborado por la autora.

3.1.4 Coordinación de Agenda

La Coordinación se encarga de integrar y mantener actualizada la Agenda de trabajo del C. Presidente Municipal, así como atender, programar y controlar las peticiones de audiencia formuladas, por ello es importante que se mantenga actualizado su registro en el sistema de calidad para medir el grado de aprobación que le otorga la ciudadanía.

Funciones:

- Recibir y dar turno a las peticiones de audiencia formuladas al C. Presidente Municipal.
- Elaborar y mantener actualizada la agenda del trabajo del C. Presidente Municipal, a efecto de que las actividades del mismo se realicen sin contratiempos.
- Acordar diariamente con el Secretario Particular la programación de las audiencias y eventos autorizados.
- Informar con toda oportunidad a las personas, dependencias e instituciones consideradas en las actividades aprobadas, por el C. Presidente Municipal, el lugar, le fecha y hora programadas de las mismas, notificándoles, en su caso, los cambios que se presenten en la agenda de trabajo del titular del Ayuntamiento.
- Mantener contacto permanente con las diferentes instancias que tengan alguna participación en la planeación y desarrollo de las actividades programadas del C. Presidente Municipal, a efecto de que estas se lleven a cabo conforme a lo previsto.
- Revisar, analizar y controlar las invitaciones a reuniones, ceremonias, giras demás eventos que le hagan llegar al C. Presidente Municipal, con el propósito de acordar con su Secretario Particular, las que deberán incorporarse en la agenda de trabajo del titular del Ayuntamiento.
- Mantener coordinación permanente con las unidades administrativas encargadas de las giras y logística, para informales sobre el lugar, fecha y hora de las actividades del C. Presidente Municipal, a fin de que dispongan de los requerimientos necesarios para su eficiente desarrollo.

El proceso para obtener una audiencia con el C. Presidente Municipal es importante documentarlo porque de ahí se derivan las encuestas que son evaluadas en las auditorías externas e internas y forman parte de las estadísticas que se integran en el informe anual del presidente.

- **Procedimiento para las audiencias.**

- 1.- Recibe a todas las personas que solicitan una audiencia con el Secretario Particular o las llamadas telefónicas de las personas que desean hablar con el Secretario. Particular
- 2.- En el formato de audiencia registra los datos generales del peticionario, así como el asunto a tratar
- 3.- ¿Es para el Secretario Particular? ¿Sí? Es notificado de manera personal, o telefónicamente informándole el nombre de la persona que solicita hablar con él, así como el asunto a tratar. ¿No? Se le informa que el asunto a tratar es competencia de la unidad administrativa correspondiente, se le indica que acuda a la misma para que atiendan y resuelvan su asunto.
- 4.- ¿Recibe al peticionario o la llamada telefónica? ¿No?, se le informa al área de debe dirigirse para su atención.
- 5.- Atiende de manera personal o vía telefónica al peticionario,
- 6.- Registra en el Formato de Audiencias o en el Control de Llamadas, el seguimiento o resolución que se le brindó
- 7.- ¿Atiende la solicitud en el momento? ¿No?
- 7.1.- Gira instrucciones para que la persona sea canalizada al área correspondiente, se le indica al peticionario el Área administrativa correspondiente a la que tienen que acudir o en su caso,

7.2.- Se le solicita ingrese su solicitud por la Oficialía de Partes del H. Ayuntamiento, para que posteriormente el Coordinador de Control de Gestión de la Presidencia Municipal realice el oficio al área competente; o

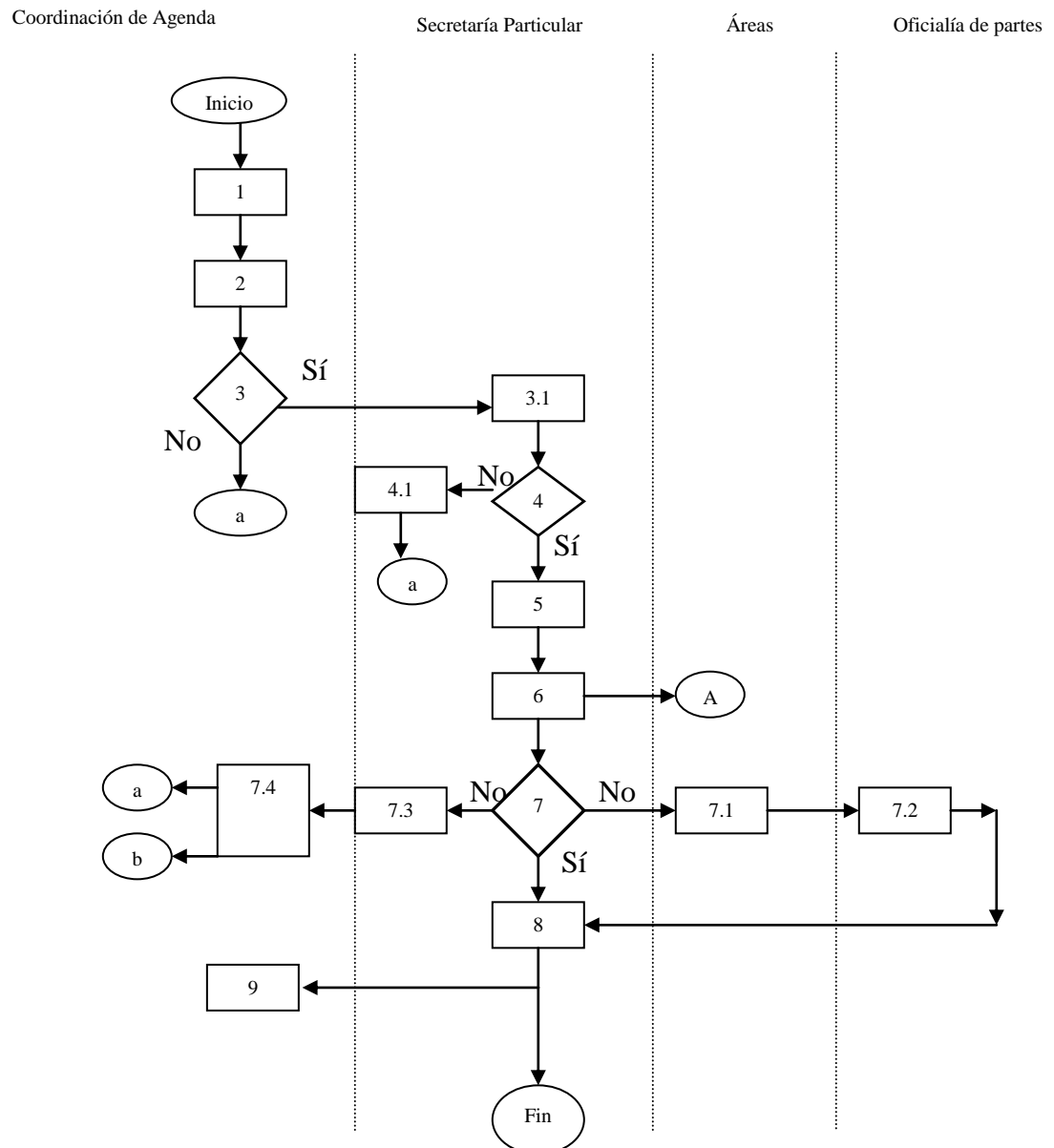
7.3.- Lo canaliza vía telefónica a la dependencia ó informa de manera personal al Presidente Municipal de la solicitud expuesta el cual da instrucción sobre la misma.

7.4 El Coordinador se encarga de que la persona sea atendida en el área correspondiente

8.- Se le informa al peticionario la respuesta o solución sobre su solicitud.

9.- Se aplica encuesta telefónica para la satisfacción del cliente

10.- Fin



Fuente: Elaborado por la autora con base en el Manual de Procedimientos.

(a) Se le informa de manera personal o telefónica a la unidad administrativa correspondiente a la que tiene que acudir

b

Al personal de la unidad administrativa, se les informa el asunto del que se trata y se les solicita atiendan al peticionario por ser de su competencia.

En el siguiente cuadro se especifica las deficiencias detectadas dentro de las funciones realizadas por el área.

REGISTROS DE ALTERNATIVAS Y DEFICIENCIAS		
Procedimiento	Deficiencia	Alternativa
Audiencias y llamadas telefónicas	<p>No se especifica que hacer en caso de que el secretario particular no se encuentre</p> <p>No se tiene un registro si se atendió o no a la persona que se canaliza a otra área del ayuntamiento</p> <p>Al aplicar la encuesta telefónica no se especifica que hacer en caso de que el cliente no quede satisfecho con el producto.</p> <p>No se especifica que hacer en caso de que el secretario no reciba la llamada o al peticionario.</p>	<p>Debe integrarse al SGC alternativas por parte del área en caso de que el cliente no quede satisfecho con la atención brindada.</p> <p>En caso de que el secretario particular no se encuentre se debe tener un formato en el cual se especifique los requisitos que debe cumplir la petición o llamada telefónica para canalizarla directamente o programarle la cita con el secretario particular.</p>

Fuente: Elaborado por la autora.

3.2 Sistema de Gestión de Calidad

La gran mayoría de los ayuntamientos carece de un sistema de profesionalización en los servidores públicos de la administración municipal lo cual ha propiciado bajos niveles de productividad y eficiencia.

Tener un Sistema de Calidad se ha vuelto casi indispensable ya que incrementa la confianza de los habitantes del municipio respecto de los servicios que se ofrecen dentro de la oficina de la presidencia. Desde la puesta en marcha del SGC la operación ha contribuido a la satisfacción de los requerimientos de los clientes que son: el Presidente Municipal, la ciudadanía, y a la competencia de Secretaría Particular.

Para facilitar la asimilación de estos principios por todo el personal, la Secretaría Particular ha documentado la Política y Objetivos de Calidad en donde se establecen compromisos y directrices para el logro de las metas de calidad, así como para el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Políticas:

En la Secretaría Particular se ha establecido, documentado, implantado y mantenido un Sistema de Gestión de la Calidad, asimismo se aplican mejoras al mismo mediante frecuentes auditorías internas. Así como el asesoramiento y control de un departamento de Calidad.

• **Requisitos Generales:**

Para implantar este sistema la Secretaría Particular:

- a) Identifica los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- b) Determina la secuencia e interacción de los procesos.
- c) Determina criterios y métodos para asegurar la operación efectiva y control de los procesos.
- d) Asegura la disponibilidad de información necesaria para soportar las operaciones y monitorear los procesos.
- e) Mide, monitorea y analiza los procesos; implanta las acciones necesarias para la mejora continua, para lograr los resultados planteados.

La Secretaría Particular ha establecido su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los lineamientos descritos y con el objetivo de asegurar que los servicios cumplan con los requisitos establecidos.

Dentro del proceso se encuentra la auditoría que es parte esencial del control y calidad, ella permite determinar si las acciones administrativas cumplan con lo planeado en el sistema.

• **Estructura Documental del Sistema de Gestión de la Calidad**

La constituye la información técnica sobre la que se basan algunos de los procedimientos de la organización, es aquí donde están incluidos los registros del sistema de calidad y las instrucciones necesarias para el buen funcionamiento. Para asegurar que se conoce e implanta dicho sistema, se tiene documentado de la siguiente manera:⁵⁹

- 1 Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad
- 2 Manual del Sistema de Calidad.
- 3 Los procedimientos documentados requeridos en la norma ISO 9001:2000 Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- 4 Los registros requeridos por la norma ISO 9001:2000

⁵⁹ Manual de Calidad de la Secretaría Particular de Presidencia 2006, revisión 5.

3.2.1. Manual de Calidad.

En el manual se concentran la historia o presentación y descripción del Ayuntamiento, la misión, visión, los lineamientos generales que se plantean para definir objetivos, también incluye un resumen de los procedimientos de las áreas.

Por ellos los procedimientos incluidos en el manual, deben redactarse de forma individual y enfocados hacia el cliente o ciudadano incluyendo todos los aspectos que indica la norma y que representen exactamente la manera en que se hacen las cosas en la organización al implantarse el sistema, desde la gestión de quejas y reclamaciones, transformación de los servicios, los recursos y materiales necesarios para el buen funcionamiento de las áreas hasta la detección y corrección de errores.

El objetivo de la Secretaría Particular es establecer y mantener el manual del sistema de gestión de la calidad de la Secretaría Particular por lo que todos los integrantes de la Secretaría Particular deben involucrarse con los lineamientos generales para así conjuntar dicho sistema con las actividades cotidianas.

El fortalecimiento de la calidad comprende todas las actividades planeadas y sistemáticas que se implantan dentro del sistema las cuales se pueden demostrar cuando sea necesario a fin de ofrecer la confianza necesaria.

La documentación concentrada en el Manual de Calidad sustenta a todo el sistema por lo cual debe dar respuesta todos los apartados de la norma utilizada, siempre que sean de aplicación a las actividades que se realizan dentro del ayuntamiento por lo que es importante mencionar que el sistema es propio de la dependencia y sus necesidades y no en forma arbitraria por la norma; en este contexto la definición de la política de calidad establece la relación entre la estrategia del ayuntamiento y su visión de la calidad.

Políticas:

El Manual de Gestión de la Calidad describe las actividades de la Secretaría Particular, establece la política de calidad, las responsabilidades y los lineamientos generales de las actividades para la gestión de la calidad, basados en la norma ISO 9001:2000, y en el vocabulario para la gestión de la calidad ISO 9000:2000, y en las disposiciones directivas de la Secretaría Particular.

Responsabilidades:

- La Alta Dirección a través del Coordinador de Asistencia Técnica y Administrativa de la Presidencia es responsable de definir y documentar en el Manual de Calidad el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), los procedimientos de referencia, secuencia e interacción de los procesos.
- El controlador general de documentos es responsable de su control y distribución.
- La emisión del manual y las modificaciones a éste, deben ser realizadas por el Coordinador de Asistencia Técnica y Administrativa, revisado por el Representante de la Dirección y aprobadas por el Secretario Particular.

3.2.2. Control de documentos.

Ya se describió la forma en la que funcionan las áreas, los registros de estas son los papeles de trabajo, los planes de acción y mejora; la intención de organizar los documentos está enfocada a adecuar las tareas por atender para así analizar los resultados.

Los documentos son controlados en medios electrónicos o papel, su clasificación, emisión, distribución y control de cambios se regula según lo establecido en el PRO-CAD-001 Procedimiento para el Control de Documentos.

Cada unidad administrativa debe contar con un archivo de respaldo en medio electrónico que se actualiza de 3 a seis meses según las necesidades del área, además de tener un archivo a la mano de la documentación manejada como son: oficios de entrada (externos) oficios emitidos por el área y oficios de aviso emitidos por otras áreas.

Ejemplo:

ID	No. De Código	Título	Compila	Archivo	Almacén
01	FOR-CAP-004-AT	Reporte de Ambiente Laboral	Por fecha	Carpeta	Archivo "B"
ID	Acceso	Disponibilidad	Recuperación	Política General	
01	Coordinador de Agenda	Se conserva por 3 años	Archivo Electrónico	No usar Lápiz	

Fuente: Formato para el control de documentos del Manual de Calidad.

Políticas:

En la Secretaría Particular se ha establecido lo siguiente:

Aprobación y emisión de documentos y datos:

- El mecanismo que norma la preparación y autorización de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra descrito en el Procedimiento para la elaboración de documentos, PRO-CAD-001
- El Procedimiento para el control de documentos PRO-CAD-001 es el que garantiza la edición, custodia y control de documentos mediante una lista maestra y una lista de distribución, que indican el último nivel de revisión y el control de su distribución a las áreas usuarias, asegurando de esta forma sólo el uso de los documentos vigentes y el control de los obsoletos.
- Los documentos de uso diario que son emitidos por otras áreas y que el sistema no tiene alcance sobre ellos son archivados de forma consecutiva y cada área es responsable de su manejo.

La extensión de la documentación difiere entre las áreas debido al tamaño del área, la complejidad de los procesos y la competencia del personal.

- **Modificaciones a los documentos y datos.**

- Cualquier cambio o modificación en los datos, procedimientos deben ser revisados y aprobado por quienes emitieron el documento original a fin de mantenerlos actualizados, conforme se indica en el PRO-CAD-001 Procedimiento de Control de Documentos.

Responsabilidades:

En todos los casos los documentos y datos son revisados y aprobados por personal autorizado del departamento de gestión de calidad, antes de su publicación, y cualquier cambio o modificación en procedimientos o guías debe ser revisado y aprobado por el personal autorizado del departamento de gestión de calidad de acuerdo a la siguiente tabla⁶⁰:

Tipo de Documento	Revisa	Aprueba
Internos		
– Manual de Calidad	Representante de la Dirección	Secretario Particular
– Plan de Calidad	Coordinador o Jefe de Depto.	Secretario Particular
– Objetivos de Calidad	Representante de la Dirección	Secretario Particular
– Política de Calidad	Representante de la Dirección	Secretario Particular
– Procedimientos	Representante de la Dirección	Secretario Particular
– Guías	Representante de la Dirección	Secretario Particular
Externos		
– Norma ISO 9000:2000	N/A ⁶¹	Secretario Particular (Aprueba su uso)
– Norma ISO 9001:2000	N/A	Secretario Particular (Aprueba su uso)
– Leyes, gacetas y otros.	N/A	Secretario Particular (Aprueba su uso)
– Directorio de Servidores Públicos	N/A	Secretario Particular (Aprueba su uso)

Fuente: Manual de Calidad de la Secretaría Particular.

- **Control de registros.**

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de

⁶⁰ El controlador general de documentos es el responsable de la supervisión y aplicación de dicho procedimiento; los usuarios, deben utilizar únicamente documentos vigentes, aprobados y que tengan el sello de control con la leyenda “copia controlada”, y entregar los documentos obsoletos al responsable de control de documentos quién los destruye al entregar una nueva versión y/o actualización.

⁶¹ No aplica para las áreas externas al Sistema de Gestión de Calidad.

calidad; los requisitos deben permanecer legibles, identificables y recuperables. Para ello se establece un procedimiento documentado el cual define los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

La Secretaría Particular ha establecido y mantiene un procedimiento documentado que demuestra la conformidad con los requisitos especificados y la operación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante el Procedimiento de Control de Registros PRO-CCG-001.

Políticas:

En la Secretaría Particular se ha establecido lo siguiente:

- Se deben identificar, compilar, codificar, accesar, archivar, almacenar, conservar y disponer los registros de calidad, de la forma como se indica en el Procedimiento de Control de Registros PRO CCG 001
- Debe ser posible rastrear los formatos y los registros con los procedimientos que les dan origen.

Los registros se deben almacenar y conservar adecuadamente para evitar su pérdida, pero permitiendo que puedan ser utilizados y recuperados fácilmente, previniendo cualquier daño o deterioro por condiciones ambientales.

La consulta de los registros está autorizada al personal que realiza actividades del proceso, al responsable del área respectiva y a los auditores, cuando así se establezca. El Secretario Particular es la única persona que puede autorizar el acceso a los registros, por parte de personas externas a la Secretaria Particular.

Se determinará un tiempo mínimo de conservación de los registros, el cual debe considerar: requisitos legales y requisitos funcionales.

Responsabilidades⁶².

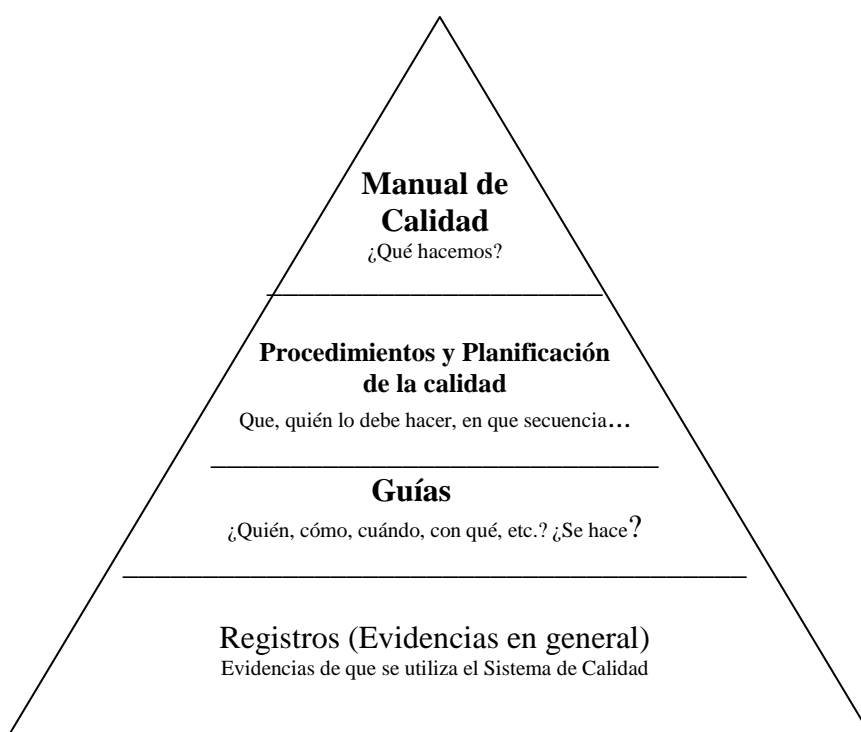
1. El Jefe de Departamento de Apoyo Técnico es responsable de mantener actualizado y publicado el Procedimiento de Control de Registros.
2. Todos los Coordinadores y Jefes de Departamento son responsables de asegurar la aplicación del Procedimiento de Control de Registros.
3. Los registros de calidad pueden ser destruidos, por el responsable de su resguardo al finalizar el tiempo mínimo de conservación.
4. Cada Coordinador y Jefe de Departamento son responsables de elaborar, mantener y concentrar todos los formatos para el control de registros.

⁶² El resguardo de los archivos es responsabilidad de las áreas que generan el registro de acuerdo al Procedimiento de Control de Registros PRO-CCG-001.

5. El controlador general de documentos junto con el responsable del control de registros son los responsables de elaborar una lista maestra de documentos.

- **Estructura documental.**

La estructura documental que se maneja en la Secretaría Particular se presenta de la siguiente manera:



Fuente: Elaborado por la autora con base en el Manual de Calidad.

Manual de Calidad (MAN): Describe el QUÉ se hace. Es el documento que establece la Política de Calidad y describe el Sistema de Calidad de la organización. Incluye o hace referencia a procedimientos y demás documentos del Sistema de Calidad. También establece las directrices para la calidad, describiendo de manera general el Sistema de Calidad.

Planificación de la Calidad (PAC): Es la planificación estratificada de procesos materiales, equipos, tiempos, con su respectiva documentación y la realización del servicio.

Procedimientos de Calidad (PRO): Forma general de desarrollar actividades solicitadas explícitamente por los requerimientos establecidos en la Norma ISO 9001:2000.

Guías (GUI): Formas generales de desarrollar actividades relacionadas con la calidad y que no son obligatorios

Registros: Documentos que proveen evidencia objetiva de las actividades ejecutadas o resultados obtenidos. A este nivel se cuenta además con cualquier elemento que sea utilizado como “Evidencia objetiva”

3.3 Responsabilidad de la Dirección.

La alta dirección debe enfatizar el compromiso hacia el Sistema de Gestión de la Calidad asegurándose de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción.

Evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de calidad comunicando a toda la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, establecer las políticas de calidad y asegurándose que se lleven a cabo mediante revisiones.

Políticas:

- Se ha establecido que en la Secretaría Particular semestralmente se revisan los objetivos del SGC y se dan a conocer al personal, así como la importancia de conocer los requerimientos de los clientes.
- Semestralmente se llevan a cabo revisiones de la Dirección para monitorear el estado del SGC y asignar recursos necesarios.

Responsabilidades:

La Alta Dirección está comprometida en desarrollar e implantar mejoras al Sistema de Gestión de la Calidad a través de:

- a) Comunicar la importancia de conocer los requerimientos de los clientes.
- b) Definición de objetivos y política de calidad.
- c) Llevar a cabo revisiones de la Dirección.
- d) Asignación de recursos necesarios.

3.4 Enfoque al cliente.

Es la importancia que da el SGC para asegurar que las necesidades de los clientes se conozcan y se conviertan en requerimientos para lograr su satisfacción.

La preocupación por satisfacer a los diversos públicos con la generación de bienes y servicios es una inquietud a la que no pueden sustraerse los gobiernos municipales donde la relación de los ciudadanos con el propio gobierno se desenvuelve en un clima de desconfianza. En este rubro la calidad surge como un detonador del cambio económico y social, lo burocrático, lo rígido no son funcionales en contextos que reclaman comunicación abierta y directa, flexibilidad, organización y capacidad adaptativa.

En este caso los ciudadanos que habitan el municipio de Tlalnepantla son los beneficiarios directos de la prestación de servicios, programas u obras sociales que la administración tiene para ofrecer y que con el SGC la intención es que los reciban en el menor tiempo posible, cumplan con sus expectativas y se cree confianza en la administración municipal, ya que es el ciudadano quien decide si ha recibido un buen servicio aún cuando se haya cumplido con todas las especificaciones y normas, si el usuario no se siente satisfechos, el servicio en consecuencia es malo

Políticas:

Se ha establecido en la Secretaría Particular que se debe asegurar que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar su satisfacción.

Responsabilidades:

La Secretaría Particular se asegura que las necesidades y expectativas de sus clientes son determinadas y traducidas a requerimientos para lograr la satisfacción de los clientes registrándolas en la matriz de necesidades del cliente.⁶³

3.5 Política de calidad.

En todo sistema es necesario establecer una política que defina los lineamientos a seguir respecto al Sistema Gestión de la Calidad.

Extender la idea de calidad a toda la organización, en lugar de quedar aislada a la presencia de un inspector que revisa los productos es cuestión de echar un vistazo manera profunda dentro de la estructura organizativa para ver que más es lo que puede hacerse. Este cambio no será posible a menos que exista un compromiso de cada persona que integran la administración, para ello, es necesario crear un ambiente laboral agradable así todos quedarán implicados para la realización de un objetivo en común de manera que necesiten estar ahí y contribuir para que la calidad se convierta en el tejido de toda la organización.

Responsabilidades:

⁶³ En la matriz de Responsabilidades se especifica el requisito del sistema, quien es el responsable y el documento relacionado con el mismo.

El Secretario Particular de la Presidencia Municipal de Tlalnepantla de Baz se asegura que la política de calidad:

- Es adecuada al propósito de la organización que incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización y es revisada para su continua adecuación.
- La política es conocida y entendida por el personal de Secretaría Particular mediante gafetes entregados a todo el personal (controlados como un documento a través del procedimiento de Control de documentos PRO-CAD-001) y cuadros de acrílico para que cada área contenga la política de calidad, y como resultado de las auditorías internas al SGC se obtiene información que permite conocer la comprensión e implantación de la política de calidad.

- **Planeación Objetivos de la calidad.**

La planeación es la parte fundamental del modelo de calidad donde se diseña la forma de organizarse de la secretaria Particular, quien de acuerdo a sus funciones divide sus actividades que coordinaciones que permiten darle un funcionamiento idóneo, donde la finalidad es estar al tanto del buen desempeño de las actividades para una óptima satisfacción del cliente, de tal forma que puedan detectarse las fallas o deficiencias de las mismas, corregir y prevenir a tiempo en mejora de los servicios. Y que el personal de la secretaría tenga conocimiento de lo que desempeña y no confunda sus actividades independientemente de apoyarse mutuamente.

Objetivos de la Calidad:

Establecer, difundir y procurar el cumplimiento de objetivos de calidad, los cuales son medibles de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento Análisis de Datos y sean consistentes con la política de calidad.

Políticas:

El Secretario Particular de la Presidencia Municipal de Tlalnepantla de Baz, asegura la definición de los objetivos de calidad siguiendo su planeación, la cual define los indicadores, la forma de establecer los objetivos y de proyectar el mejoramiento del sistema, así como la forma en cómo éstos deben abarcar el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

Los Objetivos de Calidad emitidos por la Secretaría Particular están relacionados a los indicadores de efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y son los que se muestran a continuación:

Objetivos
1. Atender y canalizar las diferentes peticiones de nuestros clientes
2. Dar el seguimiento correspondiente a cada una de las peticiones recibidas, en el menor tiempo posible.

Fuente: Política de Calidad de la Secretaría Particular.

3.6 Comunicación interna.

Si bien con el SGC se buscan cambios en la forma de hacer las cosas, también es importante tejer redes de interacción de la administración municipal, se trata de un acercamiento funcional entre los actores que hacen posible el buen funcionamiento del sistema.

Propósito: La alta dirección de la Secretaría Particular se ha asegurado que establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Políticas:

En la Secretaría Particular se ha establecido que la comunicación relacionada a este sistema de calidad deberá ser permanente, sin tiempos establecidos y con relación a lo siguiente:

1. Política y Objetivos de calidad.
2. Así como el progreso de los logros obtenidos.
3. Difusión de los requerimientos del cliente.
4. Quejas y reclamaciones de los Clientes.
5. Los medios para la comunicación disponibles son los siguientes:
 - Verbal y no verbal
 - Pizarrón

La comunicación es un vínculo fundamental para el logro de los objetivos, es un enlace de arriba hacia abajo y viceversa, lo que permite una sana relación entre todo el personal, pues

el fluir adecuado de la comunicación lleva a solucionar muchos asuntos directamente sin necesidad de tramites o procedimientos.

Son numerosas las investigaciones que demuestran que la comunicación es un problema de los empleados hasta la actualidad pues el titular y el personal de la oficina deben intercambiar información y retroalimentación, deben preguntarse ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es lo correcto y lo incorrecto? ¿Cómo puedo hacer mejor mi trabajo?

La falta de sistemas de comunicación eficientes y adecuados a la administración puede disminuir la capacidad de crecimiento de la organización; el fracaso una comunicación fluida crea problemas innecesarios que dan como resultado la confusión, desinterés y a través del tiempo la disminución de la calidad, carencia de dirección y estímulo.

El cambio en una administración requiere de una comunicación clara y directa desde la alta administración hacia todo el personal de apoyo y empleados en general para explicar la necesidad de centrar la atención en los procesos pues todos necesitarán conocer sus papel en la comprensión de los procesos y en la mejora de su desempeño, por lo que la comunicación debe ser clara para que la estrategia a seguir sea ampliamente difundida.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del Secretario Particular, de los Responsables de Área y de todo el personal que labore en la Secretaría Particular el comunicar, informar y estar enterado de lo referente al Sistema de Gestión de la Calidad.

3.7 Revisión de la Dirección.

Tener un Sistema de Calidad no solo consiste en implantar un conjunto de acciones que deben seguir todos los involucrados en el sistema, sino que además deben demostrar que su implantación proporciona la confianza necesaria a los ciudadanos y municipio para dar respuestas prontas con la seguridad de lo que se hace puede verificarse y si es necesario corregirse.

Tal vez considerar quienes se verían afectados debe ser el primer requerimiento para evitar el fracaso del sistema establecido pues las acciones a implantar implicarían modificaciones a las actividades de la dirección y de todo el personal involucrado, un cambio de funciones y a veces hasta de responsabilidades puede llevar a delimitar puestos de trabajo y funciones.

Por ello, el Secretario Particular de la Presidencia Municipal de Tlalnepantla de Baz ha establecido la revisión del SGC cada 6 meses por la Dirección, con la finalidad de asegurar la adecuación, continuidad y efectividad del mismo. Esta Revisión evalúa la necesidad de cambios a la organización del SGC, incluyendo la Política de Calidad y Objetivos de Calidad.

No es suficiente un plan aprobado por la dirección sino que ésta debe involucrarse y apoyarlo directamente, pues si no se percibe este compromiso y la forma de apoyarlo es

más de acciones que de palabras puede transmitir que la mejora de calidad no es suficientemente importante, con las consecuencias obvias que esto traería

- **Información para la revisión**

Las entradas de este proceso incluyen aspectos relacionados con el desempeño y oportunidades de mejora, siendo las siguientes:

- a) Retroalimentación del cliente (satisfacción y reclamos del cliente.
- b) Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- c) Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- d) Políticas y objetivos preestablecidos y llegar a conclusiones y/o acuerdos para su mejora
- e) Resultados de auditorías.
- f) Acciones de seguimiento de revisiones previas del Sistema de Gestión de la Calidad hechas por la dirección.
- g) Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.

Así pues, se puede definir que para que se logre la calidad dentro del municipio es importante recalcar la necesidad de tener una comunicación constante entre los integrantes del SGC, en conjunto con los recursos que se requieran para el logro de objetivos, para ello la coordinación y actualización de documentos de trabajo, así como las encuestas y la simplificación de trámites deben llevar al mejoramiento de los servicios que se ofrecen.

Todo lo antes mencionado debe tomarse en cuenta a la hora de revisar las políticas o procedimiento, pues recordemos que los objetivos planteados por cada área dependen de los trámites que realizan por lo que las aportaciones que ayuden al fortalecimiento del sistema no deben ser omitidas por la dirección quien finalmente es la responsable de encausar los cambios.

3.8 Recursos Humanos.

El personal de Secretaría Particular que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Si bien es cierto que la capacitación y mejora del desempeño de los funcionarios públicos ha cobrado fuerza en los últimos años es justo señalar que los gobiernos municipales han incrementado la exigencia en el reclutamiento del personal, la competencia, el perfil de los funcionarios, de tal manera que muchas de las veces el aumento en las plantillas de personal es una respuesta necesaria a asumir competencias y responsabilidades y recomposición de los espacios políticos

La eficacia en la atención al ciudadano depende en gran medida de las cualidades del personal que está en contacto con él por ello, debe tener ciertas características que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, el hecho es que se requieren personas con determinadas características por lo que es necesario contar con mecanismos que permitan contar con personas adecuadas para estas funciones y que desarrollen las habilidades y capacidades oportunas.

- **Competencia, Toma de Conciencia y Formación.**

En la Secretaría Particular se asegura que el personal que participa en actividades que afectan la calidad es competente para realizarlas, de acuerdo con las responsabilidades definidas en el Sistema de Gestión de la Calidad, utilizando para esto el Perfil de Puestos, y la Planeación de la Detección de Necesidades de Capacitación.

El proceso de selección pretende precisar que personas reúnen ciertas características previamente establecidas y que corresponden con los requisitos del trabajo para lo cual se ha elaborado un perfil de puesto en donde se indican factores, funciones y tareas a realizar.

El formato del perfil de puesto tiene que especificar lo siguiente:



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA DE BAZ.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO									
FECHA REALIZACIÓN			FECHA AUTORIZACIÓN			FECHA ACTUALIZACIÓN			
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
NOMBRE DEL PUESTO:					SRIO. PARTICULAR DE PRESIDENCIA				
ÁREA: PRESIDENCIA MUNICIPAL / SECRETARIA PARTICULAR									
REQUISITOS TÉCNICOS Y HABILIDADES					NIVEL ACADÉMICO				
X					Mayor x años	M / F	Edo. Civil		
X					EQUIPO Y/O HERRAMIENTA QUE MANEJA				
X					XXX				
REPORTA A:							XXX		
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;"><i>Presidente</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Municipal</i></p> </div>									
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;"><i>Secretario</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Particular</i></p> </div>									
ACTIVIDADES									
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ELABORÓ			REVISÓ			AUTORIZÓ			APROBÓ

Fuente: Formato de Descripción del Puesto de la Secretaría Particular.

Políticas:

- Todo el personal que tiene alguna responsabilidad en los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad participa en la identificación de necesidades de competencias asociadas a las actividades que afectan la calidad.
- Todo el personal, incluyendo a los de nuevo ingreso, participan en la capacitación básica, que comprende:
 - Interpretación de la Norma ISO 9001:2000
 - Procesos en los que desempeña un rol, la importancia y relevancia de sus actividades dentro del proceso completo y como impactan sus resultados en la satisfacción del cliente

- Procedimientos que debe aplicar, información que debe usar y documentos que debe generar

Para cada proceso se definen necesidades de capacitación particulares y de calificación. Todo el personal participa en la aplicación de evaluación de desempeño individual y grupal. Se realizan evaluaciones de la efectividad de la capacitación.

Responsabilidades:

- El Asistente de la Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa, es el responsable de asegurar que cada colaborador ha sido calificado de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y experiencia. (Formato de Perfil de Puestos)
- Cada colaborador es responsable de la veracidad de la información o documentos que soportan su competencia, incluyendo las respuestas a instrumentos de validación de la misma, tales como exámenes escritos, orales o prácticos.
- El Asistente de la Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa es responsable de revisar el cumplimiento del Programa Anual de Capacitación.
- Es responsabilidad del Asistente de la Coordinación Técnica y Administrativa revisar el Programa Anual de Capacitación enviarlo al área de Capacitación dependiente de la Dirección. General. de Administración, así como de elaborar de manera interna en la Secretaría Particular el expediente de cada colaborador y los perfiles de puestos.

Formato de Detección de Necesidades

PRIORIDAD
A.- INMEDIATO
B.- MEDIANO PLAZO
C.- LARGO PLAZO
PROFUNDIDAD
1.- INFORMACIÓN
2.- COMPRENSIÓN
3.- APLICACIÓN
4.- ANÁLISIS

E= Ejecutado

P= Programado

PRIORIDAD		SINDICATO		Acción de Capacitación Requerida					
PROFUNDIDAD		Si	No						
<i>Nombre del Empleado</i>		<i>Puestos ó Categoría</i>							

Fuente: Formato de Detección de Necesidades de la Secretaría Particular.

- **Ambiente de trabajo**

Para alcanzar el mejoramiento en el Sistema de Calidad es necesario el esfuerzo integral de todos los que conforman la administración desde el presidente, personal de confianza, clientes, y todos aquellos que estén involucrados de alguna manera con el establecimiento y búsqueda de la calidad, pues equivocadamente se piensa que con el incremento de recursos o la implementación de sistemas de calidad modernos se llegara o mantendrá el estándar deseado.

La calidad requiere del esfuerzo de todos para llegar al logro de los objetivos planteados, de los diferentes puntos de vista de los involucrados, pues el resultado del trabajo en equipo resulta superior a la suma de los resultados que se obtendrían si se trabajara individualmente además de que cuando se trabaja en equipo se procura la motivación y el compromiso de los individuos

En la Secretaría Particular se ha identificado y administrado los factores físicos y humanos del ambiente de trabajo necesarios para asegurar la continuidad del proceso y conformidad del producto.

Políticas:

Los factores físicos del ambiente de trabajo que se identifican y administran para asegurar la conformidad de producto y/o servicio son: factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.

Responsabilidades:

El Asistente de la Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa líder del programa 9's, identifica los factores físicos y humanos del ambiente de trabajo necesarios para asegurar la conformidad del producto y/o servicio.

3.9 Planificación de la realización del producto.

La planificación debe llevarse a cabo con base en las necesidades o expectativas de los clientes lo que significa tomar en cuenta las prácticas habituales de la organización aunque actualmente las necesidades de los clientes cambian año debido a los a el acercamiento de las autoridades con los ciudadanos quienes demandan una mejor calidad de vida y servicios acorde con los adelantos tecnológicos por lo que se debe tener en cuenta:

- Evaluar la estructura actual
- Revisar cómo funciona el sistema de calidad actual
- Revisar el manual de calidad para entender cómo funciona la organización
- Revisar los objetivos, procesos e indicadores para el cumplimiento del objetivo de calidad

- Revisar la información de personal así como sus perfiles y posición dentro del sistema

Su propósito es definir, documentar, planear y desarrollar, los procesos y subprocesos requeridos para la integración de los productos y/o servicios de la empresa.

Políticas:

Durante la planificación de la realización del producto, la Secretaría Particular a través de los Coordinadores y Jefes de Departamento ha determinado, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio.
 - la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
 - las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/ prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

Responsabilidades:

El Secretario Particular es el responsable de la aprobación de los Planes de Calidad.

- **Medición, Análisis y Mejora**

Hoy en día la satisfacción del cliente para conseguir su fidelidad se ha convertido en un elemento fundamental, por lo que se requiere conocer sus necesidades y expectativas así como sus niveles de bienestar para a partir de ahí mejorar o adecuar los servicios que se proporcionan dentro del municipio, pues por un lado es poco realista pretender las necesidades de todos los usuarios (siempre quedará un sector de inconformes) por otro lado no se puede garantizar la perfección de los servicios o productos que éstos requieren (se está delimitado por problemas de personal, recursos, espacio, etc) de ahí que se deba detectar cuales son los usuarios primordiales o clave y por otro lado determinar el nivel de excelencia requerido es decir el nivel exacto de calidad que requieren los clientes.

Para detectar el nivel de calidad de los servicios casi siempre es necesario la utilización de los sentidos del ser humano (oído, vista, tacto, gusto, olfato) en los cuestionarios, entrevistas, observaciones directas con los clientes, etc, tomados como criterio de evaluación de ahí que surja la necesidad de tomar una medida que permita en control y la verificación del avance en los servicios proporcionados, pues los servicios son prestados por personas y la actuación de estas es la que determina el nivel de calidad de la organización.

En la Secretaría Particular se define, planea e implanta las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad y la consecución de la mejora, para

demostrar la conformidad del producto, asegurar de conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente la efectividad del sistema.

Las actividades de medición y seguimiento deben permitir la evaluación del servicio en los puntos críticos del proceso, las características del producto, la capacidad de los procesos, la satisfacción del cliente y el sistema de calidad, a fin de garantizar la conformidad del servicio se deben realizar todas y cada una de las actividades de medición y seguimiento, que incluyen el uso de técnicas estadísticas. Para lograr una mejora continua se revisarán periódicamente las actividades de medición y seguimiento que se realizan, para verificar si no se requieren actividades adicionales que permitan un mayor control, o si debe(n) modificarse alguna(s) de la actividad(es) para garantizar un mejor control, o incluso eliminar las actividades existentes que no aporten beneficios reales al proceso.

Responsabilidades:

- Los Coordinadores y Jefes de Departamento, son los responsables de la evaluación periódica de la capacidad de los procesos, así como también son responsables de la medición y seguimiento de las características del producto.
- El Asistente de la Coordinación de Asistencia Técnica y Administrativa, en coordinación con el Secretario Particular y el Representante de la Dirección, son los responsables de la planeación de las auditorías internas.

3.10 Satisfacción del cliente

En la actualidad la satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo que ha traspasado las fronteras de la mercadotecnia hacia las empresas y organizaciones pues trae consigo diversos beneficios como son:

- Un cliente satisfecho con el servicio o producto es leal
- Al quedar satisfecho con el servicio comunica a otros su experiencia positiva por lo tanto se obtiene una difusión gratuita entre amigos y familiares.
- Un cliente satisfecho se olvida de la competencia, por lo que se obtiene una estabilidad dentro de las preferencias de los usuarios.

Al implantar un sistema de calidad se busca la satisfacción del cliente y por consecuente la mejora del sistema implantado pues la meta no es sustancialmente la calidad sino la satisfacción de los clientes quienes finalmente deciden, por ello se debe realizar un seguimiento de la información y del cumplimiento de los requisitos así mismo la organización debe determinar quién, cómo y cuando se utiliza la información obtenida.

En la Secretaría Particular se ha establecido monitorear la información sobre la satisfacción y/o reclamos del cliente, incluyendo la recolección, análisis y uso efectivo de la información.

Una de las formas que utiliza la secretaria particular para determinar la satisfacción del cliente es mediante las quejas recibidas por el servicio que se presta, sin embargo a pesar de que las quejas son un indicador de que no existe una completa satisfacción del ciudadano, la ausencia de ellas no implica necesariamente una elevada complacencia en los servicios.

Políticas:

- Las mediciones de satisfacción y/o reclamos del cliente deben permitir conocer la percepción del cliente sobre el cumplimiento de los requerimientos del cliente, validar sus necesidades y expectativas presentes y futuras, incluyendo aspectos de entrega y servicios.
- Las mediciones de satisfacción y/o reclamos del cliente es responsabilidad de los Coordinadores y Jefes de Departamento.
- Las mediciones y monitoreo de la satisfacción y/o reclamos del cliente deben efectuarse de manera sistemática conforme a la periodicidad definida.
- Los resultados sobre la satisfacción y/o reclamos del cliente deben ser utilizados para las revisiones del sistema por la dirección y en general para la mejora del SGC.

Responsabilidades

- Los Coordinadores y Jefes de Departamento son los responsables de la aplicación y la elaboración de las mediciones y monitoreo de la satisfacción y/o reclamos del cliente.
- El análisis de los resultados de la evaluación es responsabilidad del Secretario Particular, y el representante de la dirección. La dirección es responsable de tomar las acciones pertinentes para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, derivadas de la información objetiva de satisfacción o reclamos del cliente.

La siguiente tabla muestra el método para medir la política y los objetivos de calidad de cada área de la secretaria particular

Coordinación	Objetivo a medir	Modo de evaluación	Frecuencia
--------------	------------------	--------------------	------------

Fuente: Manual de Calidad de la Secretaría Particular 2006, revisión 5.

Cabe mencionar que a pesar de que se cuenta dentro de la secretaria particular con un registro de las quejas recibidas por parte de los ciudadanos es necesario tomar en cuenta otras formas de obtener información:

Encuestas rellenas por el ciudadano	Se pregunta de forma directa mediante un cuestionario
Quejas de los ciudadanos	Aun cuando los requisitos requeridos por el ciudadano sean cumplidos, esto no nos asegura una elevada satisfacción del mismo.
Opiniones de los clientes	El cliente/ ciudadano tiene derecho a opinar respecto a la calidad del servicio
Requisitos e información	Que es lo que el ciudadano quería, que se le ha dado, que se le dijo que se le iba a

	dar
Necesidades del mercado	Que espera el cliente y que es lo que se ofrece, esto nos permite conocer en qué medida los puntos fuertes del sistema coinciden con lo que el ciudadano espera obtener.

Fuente: Elaborado por la autora.

Conocer lo que el cliente espera y procesar la información directa es proporcionar una satisfacción de forma activa lo que nos ayuda a monitorear de forma oportuna las fallas del sistema. Las quejas recibidas son registradas y canalizadas según la siguiente tabla:



Fuente: Informe de actividades de la Secretaría Particular de Presidencia Octubre 2007

- **Control de Servicio No Conforme**

La Secretaría Particular se asegura durante todas las etapas internas de procesamiento y entrega a su destino final que el Servicio No Conforme con los requisitos, es identificado y controlado, así como, prevenir su utilización o entrega no intencionada.

Los controles las responsabilidades y las autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado, por lo que se debe mantener el registro de la no conformidad y de cualquier acción tomada posteriormente, pues cuando se corrige un producto, este debe someterse a una nueva verificación, para demostrar su conformidad respecto a los requisitos del sistema

Como datos de entrada se considera:

- Los procedimientos documentados para el control del producto no conforme
- Resultados del monitoreo y medición
- Medidas para la identificación y separación del producto no conforme

Para llevar a cabo un tratamiento en el servicio no conforme es necesario aplicar acciones para corregir o prevenir las consecuencias de una no conformidad pues se puede presentar en los siguientes casos:

- Cuando el resultado de las auditorías internas reporte desviaciones o el incumplimiento de los criterios establecidos por la organización
- Cuando el cliente/ciudadano manifieste alguna queja.

La Secretaría Particular cuenta con un procedimiento de Control de Servicio No Conforme el cual considera los siguientes aspectos:

- El personal que tiene autoridad para informar acerca de las no conformidades.
- Los responsables de tomar acciones para las no conformidades.
- Las acciones para asegurar que el Servicio No Conforme es segregado, identificado y controlado.
- Los acciones para identificar la causa de la no conformidad, así como las acciones tomadas para su corrección.
- Cómo se registran las No Conformidades.

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Coordinador de Agenda, definir los métodos que se utilizarán para informar a los niveles requeridos, cuando en alguna de las etapas internas de procesamiento se encuentre Servicio No Conforme.
- Es responsabilidad de cada Coordinador o Jefe de Departamento junto con el Responsable de Servicio No Conforme, realizar el análisis del caso y determinar si corresponde a una corrección o una acción correctiva, de acuerdo con lo indicado en el procedimiento de Servicio No Conforme (PRO-CAP-003), así como el control de dicho producto.
- Si el servicio clave es No Conforme, es responsabilidad de los Coordinadores y Jefes de Departamento de segregarlo y decidir el tratamiento que se le dará.
- Es responsabilidad de los Coordinadores y Jefes de Departamento registrar la información relacionada al servicio No Conforme, y reportarlo al cliente de manera oportuna y por los medios establecidos.
- Es responsabilidad de los Coordinadores y Jefes de Departamento, identificar la causa de la No Conformidad, y junto con el responsable de Servicio No Conforme, realizar las acciones necesarias para su eliminación y evitar su repetición.
- El Representante de la Dirección analiza los resultados y tendencias del Servicio No Conforme para informar a los involucrados y requerir acciones correctivas cuando sea necesario.
-

A pesar de que el registro de los servicios no conformes se presentan en tablas y gráficos, es necesario un resumen del servicio no conforme para su discusión y análisis en donde pueda observarse:

Identificación	Forma de archivo	Acceso/Área	Tiempo de retención
Resumen de los servicios no	Electrónico/Físico	Cuál es el área encargada del	Disposición del documento

conformes y la detección de la no conformidad		custodio y el responsable	
---	--	------------------------------	--

Fuente: Elaborado por la autora.

3.11 Mejora continua.

Se ha establecido en la Secretaría Particular mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección. Pues cada vez se hace más necesario incrementar la velocidad de respuesta y la velocidad de cambiar los procesos de trabajo para ser más competitivos y brindar un servicio de calidad.

Para ello es necesaria una revisión continua de los objetivos, la política de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos y las acciones correctivas y preventivas. Todas estas como un todo nos ayudan a planear, hacer, verificar y en su caso actuar de forma adecuada de tal modo que se pueda regular el sistema en su totalidad

- Política de calidad: Determina el cumplimiento de los requisitos de los clientes y es el punto de partida diaria para la mejora del servicio.
 - Objetivos de calidad: Muestran lo que se pretende lograr, se desprende de la política de calidad y lo más importante, se puede llegar a él si se presenta en las labores diarias.
 - Resultados de la auditoría: Determinan si se han cumplido los objetivos planteados, es un indicador de que si el sistema implantado es eficaz y nos proporcionan información para la mejora continua.
 - Análisis de datos: Su finalidad es determinar, recopilar y analizar la eficacia del sistema, origina puntos de oportunidad en el sistema de gestión y nos da la oportunidad de que si el resultado no es el esperado se puedan generar acciones de seguimiento.
 - Acciones correctivas y preventivas: Nos ayuda a eliminar las causas de las no conformidades y se revisan las acciones tomadas para la mejora del sistema.
 - Revisión de la dirección: En periodos establecidos la dirección revisa la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema en donde se incluye los resultados de los indicadores, acciones y recomendaciones de mejora en determinadas áreas.
1. La Mejora continua se basa en la Política de Calidad, donde se establece el compromiso del mejoramiento permanente.
 2. Las actividades de mejoramiento se desprenden de los objetivos del SGC.
 3. Asimismo de los resultados de las Auditorías de Calidad Internas y Externas, del Análisis de Datos, Acciones Correctivas y Preventivas, y de las Revisiones de la Dirección.
 4. La Secretaría Particular desarrolla actividades permanentes que promueven la cultura de mejoramiento entre el personal.
 5. Se facilitan los recursos necesarios para implementar las mejoras.

6. El enfoque que se da al mejoramiento puede cubrir acciones a corto plazo e inclusive proyectos a largo plazo.
7. Las actividades de mejora se orientan a la eficiencia y efectividad de los procesos principalmente.

Semestralmente se revisa el desempeño del proceso de mejora, en las Reuniones de Revisión del SGC realizadas por la Dirección, con el objeto de facilitar la mejora de dicho proceso.

Responsabilidades.

- El Representante de la Dirección es responsable de las actividades que promueven la cultura de mejoramiento
- Los Coordinadores y Jefes de Departamento son los responsables de asegurar que sus procesos son congruentes con las políticas de mejora de calidad arriba indicadas.
- El Secretario Particular es responsable de facilitar la asignación de recursos requeridos.
- Los Coordinadores y Jefes de Departamento son los responsables de evaluar el impacto de las mejoras implantadas en términos de su eficiencia y efectividad.
- El Representante de la Dirección coordina la revisión del proceso de mejora en la Secretaría Particular.
- Es responsabilidad de todo el personal que labora en Secretaría Particular aplicar la mejora continua al Sistema de Gestión de Calidad.

3.12 Acciones correctivas

Se ha establecido en la Secretaría Particular el proceso para las acciones correctivas para determinar y eliminar las causas de no conformidades reales de acuerdo a la magnitud de los problemas. La Secretaría Particular incluye en su procedimiento PRO-CAP-001, los pasos a seguir desde la detección de una no conformidad, análisis de la o las causas, las acciones hasta su corrección, verificando que la o las acciones hayan sido efectivas.

Políticas:

Cualquier persona en la organización puede detectar una no-conformidad.

El origen de las no conformidades puede corresponder a incumplimientos contra cualquiera de los siguientes conceptos:

- Requerimientos acordados con los clientes, inclusive reclamaciones.
- Requerimientos de la Norma ISO 9001: 2000
- Requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, contenidos en el Manual de Calidad, Procedimientos y Datos, inclusive Requerimientos Legales o Reglamentarios.

Para el análisis de la o las causas el Jefe de Departamento de Agenda utiliza herramientas estadísticas junto con los involucrados en el proceso y determina las acciones a tomar.

Como resultado de las acciones correctivas es posible que sea necesario elaborar cambios en los documentos del SGC o generar nuevos.

En el procedimiento PRO-CAP-001 se incluyen los siguientes conceptos: Identificación de no conformidades (incluyendo reclamaciones de clientes), análisis y determinación de la o las causas, seguimiento y verificación, informe y registro.

Responsabilidades:

- El Coordinador de Agenda y el Representante de la Dirección, aseguran que los procedimientos afectados sean corregidos manteniendo la o las evidencias de todo el proceso desde que se abre una no-conformidad hasta verificar la efectividad de la misma.
- El Coordinador de Agenda y el Representante de la Dirección, son los responsables de dar seguimiento y cierre de las No Conformidades.

3.13 Acciones Preventivas

Se ha establecido en la Secretaría Particular el proceso para la administración de acciones preventivas para eliminar las causas de las no conformidades potenciales previniendo la posible falla. Las acciones preventivas tomadas deben garantizar que la o las posibles fallas no se presenten.

Políticas:

El procedimiento PRO-CAP-002 define con detalle el alcance de la detección y solución de las acciones preventivas. Incluye como mínimo: Identificación de las no conformidades potenciales y de sus causas, análisis de causa y determinación de acciones, seguimiento y verificación, e informes y registros. Las fuentes de identificación de prevención son (no limitativas): necesidades y expectativas de clientes, revisión de la dirección, análisis de datos, mediciones de satisfacción, mediciones de proceso, información de clientes, auto evaluaciones.

Derivado de lo anterior las acciones preventivas van orientadas a garantizar:

- Dotar de los medios necesarios para la realización de los servicios que se brindan dentro de la secretaria particular.
- Mantenimiento y coordinación constante con cada una de las áreas que conforman la secretaría particular para saber las necesidades y logros a fin de transmitirlos a la dirección y con ello cerciorarse de tomar las medidas respectivas.
- Actualización de los registros y documentos de trabajo basados en la evaluación continua efectuada por la auditoría interna
- Enfatizar la modernización y simplificación de trámites administrativos, así como de los servicios brindados a la ciudadanía
- Tomar en cuenta la opinión de todos los integrantes a fin de los trabajadores tomen conciencia de la importancia de mejorar su trabajo para garantizar la calidad y con ello sentar las bases para que las futuras administraciones continúen con el trabajo iniciado y así garanticen que los servicios mantengan una calidad constante.

3.14 Auditorías internas

La Secretaría Particular ha establecido definir la metodología usada para garantizar que todos los elementos relacionados con la calidad, se revisen periódicamente y así determinar su estado (contra documentos del SGC y requerimientos de clientes), adecuación (contra la norma y política) y efectividad. (Contra Indicadores)

Dentro de los factores que se requieren para mantener la certificación del sistema en los servicios que se brindan dentro de la secretaria particular de presidencia se encuentran:

- Tener un plan sólido
- Conocer el sistema en su conjunto.
- Desarrollar un plan de trabajo que se desglose en etapas y pueda establecer tiempos para su realización.
- Capacitar al personal y formar equipos de trabajo
- Facilitar reuniones de trabajo en donde se pueda detectar el progreso de los objetivos, los tiempos y la norma
- Capacitar a los auditores internos
- Implementar un programa de auditorías internas que sirva como preparación de la auditoría de certificación.

Políticas

- Todas las actividades de esta sección se rigen por lo indicado en el Procedimiento de Auditorías Internas de calidad.
- Las auditorías internas de calidad para cada proceso y actividad funcional del Sistema se planean y ejecutan cada seis meses.
- Las auditorías internas de calidad se programan sobre la base del estado y a la importancia relativa de cada proceso o actividad.
- Las auditorías internas de calidad se conducen por personal competente, independiente del que tiene la responsabilidad directa del trabajo que se está revisando. Este personal es interno, de la misma organización, los resultados de cada auditoría se documentan y revisan para solucionar no conformidades y en general para la mejora del SGC.
- Las auditorías internas de calidad se consideran terminadas cuando las acciones correctivas requeridas hayan sido implementadas y verificadas.
- Los resultados de las auditorías internas forman parte del material para la revisión por parte de la Dirección.

Responsabilidades

- El Auditor Líder conjuntamente con el representante de la dirección y el Secretario Particular son los responsables de programar las auditorías internas.
- Los resultados de cada auditoría se documentan por el Auditor Líder.
- Los resultados de cada auditoría se revisan y atienden por el personal que tiene la responsabilidad en el área auditada.

Responsabilidades:

- Todo el personal de la Secretaría Particular promueve la identificación y realización continua de las acciones preventivas. Analizan el índice y tendencia de la relación entre las acciones preventivas y correctivas y se aseguran que la tendencia sea favorable (más acciones preventivas que las correctivas).
- Todos los miembros de la Secretaría Particular pueden generar acciones preventivas sobre la base de los lineamientos del procedimiento. Asegurándose que la efectividad de las acciones sea la requerida y elimine las posibles fallas.
- El Coordinador de Agenda es el responsable de la administración (alta, codificación, asignación de responsable, seguimiento y cierre) de las No Conformidades Potenciales, dar seguimiento al personal asignado para el análisis y solución de las mismas.

- **Beneficios de las Auditorías Internas**

El camino que ha llevado el municipio de Tlalnepantla en busca de la calidad para crear una nueva cultura que establece y mantiene un liderazgo, desarrolla al personal y lo hace trabajar en equipo además de enfocar los esfuerzos de mantener un estándar de calidad hacia el ciudadano y a planificar las acciones a emprender.

De ahí la importancia de fundar resultados visibles a la ciudadanía mediante acciones reales y objetivos vigentes, en el caso de la secretaria particular el sistema surge como una necesidad de simplificar procesos para dar respuestas prontas a las demandas de los ciudadanos. Esto se refleja al no existir quejas respecto a la oficina de la secretaria particular de presidencia.

Se puede decir que se ha mantenido estable el funcionamiento de los recursos humanos, financieros y técnicos pues de alguna manera los ciudadanos al quedar cumplidas sus demandas reafirman la continuidad del gobierno pues en los informes de las auditorías, de acuerdo con el Segundo Informe de Gobierno del C. Ulises Ramírez Núñez, se presentó:

- Reducción en las quejas y denuncias de la ciudadanía
- Planeación de actividades
- Control y revisión de los bienes muebles
- Agilización de tramites
- Atención rápida de audiencias
- Mejor control y transparencia del presupuesto
- Capacitación y toma de conciencia del cambio en los integrantes de las áreas que integran la secretaria particular.
- Mayor control de los oficios recibidos y emitidos en las áreas
- Delimitación de las tareas y procedimientos de las áreas
- Mantenimiento de una comunicación fluida y oportuna.

Conclusiones:

La calidad es un modelo a seguir si se quiere alcanzar una administración eficiente, pronta y acorde a los cambios que se viven a nivel mundial y en cada una de las esferas del país, por ello la administración pública ha buscado modelos que permiten dar respuestas eficientes a las demandas sociales, en este contexto han surgido, la reingeniería, la simplificación administrativa y la calidad total con un objetivo común: ofrecer servicios eficientes y a bajo costo que puedan abarcar el mayor número de ciudadanos. Un sistema de calidad ofrece cualidades como el trabajo en equipo, capacitación al personal, comunicación, información fluida, mejora continua, un trato amable a los ciudadanos y así elevar la calidad de vida de los ciudadanos de un municipio, estado o país.

La administración pública es el vínculo entre el Estado y la sociedad, que tiene como fin satisfacer las necesidades y demandas de ésta última, mediante políticas y acciones sustentadas en estructuras orgánicas reguladas por un marco jurídico que permite emplear recursos humanos, materiales y financieros, que se traducen en bienes y servicios a la comunidad.

La aplicación de nuevas tecnologías puede ayudar a mejorar y adecuar a las nuevas necesidades que imperan en la sociedad, por ello la administración es una organización donde se realiza la actividad del Estado llevada a cabo por el poder ejecutivo en el ámbito federal, estatal y municipal; su actividad es dirigida por el ayuntamiento mediante dependencias y entidades para hacer llegar a su población servicios, trámites y bienes una herramienta para dar una respuesta eficiente y oportuna lo es la calidad en todos los servicios brindados.

El gobierno municipal es el primer nivel dentro del sistema federal que emana de la propia comunidad, ejerce el poder del Estado y establece los mecanismos de relación entre el Estado y la sociedad, estos mecanismos son: leyes, reglamentos, decretos, ordenes, planes, programas y políticas públicas. El gobierno municipal tiene la facultad de implementar procesos de modernización o mejora de calidad a través de técnicas administrativas que permitan ofrecer a los ciudadanos un gobierno más eficiente.

La calidad es un término aplicado y pensado para el sector privado pero también se retoma en la administración pública, es solo cuestión de ajustarlo y las exigencias y características propias del municipio con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente a través del análisis, control, estandarización y mejora continua de los procesos para cumplir con las expectativas del cliente.

Los sistemas de calidad son un conjunto de principios y requisitos que se integran con el propósito de asegurar la calidad en los procesos que intervienen para la obtención de un producto o servicio.

El construir un modelo de calidad en el gobierno de Tlalnepantla de Baz ha requerido cambiar una cultura basada en el ritual del procedimiento de gobernar a una de calidad, esto no sucede de la noche a la mañana, se necesita de tiempo, esfuerzo, costos financieros, concientizar al personal, capacitación, motivación, comunicación, liderazgo, etc.

El municipio de Tlalnepantla de Baz es un municipio metropolitano, sus características económicas y de su población son el resultado de la urbanización e industrialización por lo que desde sus inicios se ha enfrentado a retos como la creación de infraestructura y grandes equipamientos urbanos, así como la prestación de un mayor número de servicios que requieren una mayor calidad, lo cual exige a la administración municipal mayor capacidad para movilizar y gestionar recursos e innovaciones políticas.

Las transformaciones y cambios que se ha emprendido dentro del municipio están orientadas básicamente al mejoramiento de la atención al ciudadano, mejora de la calidad de los servicios prestados a la población, contribuyendo así a elevar el nivel de vida, al incrementar la eficiencia de los procesos, reducción de tiempos de respuesta, eliminación de requisitos innecesarios.

El Sistema de Gestión de Calidad del municipio ha visto reflejado logros en la mejora de los servicios prestados ya que se ha definido las funciones del personal, se lleva un control sobre el patrimonio municipal, se sabe de los avances en las actividades de las áreas de la secretaría particular mediante los informes de las auditorías internas que se realizan de manera periódica y se ha establecido un procedimiento para captar las demandas de la sociedad.

En el gobierno municipal, la función de evaluación y control son piezas importantes para crear confianza entre los ciudadanos, pues aplicados con criterios, objetivos y procedimientos adecuados para el logro de la calidad se contribuye a que la administración sea más consciente y constructiva, donde la importancia del ciudadano es mayúscula después de todo el ciudadano es quien establece condiciones y selecciona a sus gobernantes, si quedan satisfechos del gobierno en turno, continuará el mismo, en caso contrario votará por otro o reflejará su inconformidad a través del abstencionismo.

Para ayudar a coordinar e identificar los cambios oportunos que deben hacerse al sistema de calidad se creó la coordinación de ISO 9000 que es un área que depende directamente del presidente municipal, esta coordinación se encarga de incorporar de forma integral y coordinada acciones de calidad así como de impartir cursos de capacitación al personal integrante del sistema de calidad.

Lo anterior permite tener un panorama amplio del funcionamiento general de la secretaría particular la información obtenida, sirve como base para que la alta dirección pueda tomar decisiones si las cosas no están bien.

Un sistema de calidad debe construirse sobre sólidas prácticas administrativas centradas en el ciudadano, que sirvan de guía para todos los empleados, que añada calidad en todos los servicios y procesos, que dé información útil para mantener la mejora continua y conduzca a una ventaja competitiva.

En el caso del municipio de Tlalnepantla en periodo de gobierno de Ulises Ramírez se dio continuidad al sistema de Calidad dentro de la secretaría particular con el propósito de ofrecer servicios de calidad, respuestas prontas a la ciudadanía, capacitación al personal y

transparencia en los recursos manejados, sin embargo este esfuerzo no ha sido suficiente pues dentro de las auditorías internas y externas se ha identificado que no existen procesos de seguimiento en donde se pueda verificar si se da solución a la demanda o petición.

Los esfuerzos por modernizar y garantizar la calidad en los servicios resultan obsoletos al no tener trascendencia respecto a otras áreas que tienen interacción con los procesos de calidad de la secretaría particular, pues no todas las direcciones cuentan con un sistema de calidad por lo que en caso de que alguna de las entidades externas al sistema no actúe de forma oportuna en la realización de un trámite y el área certificada de la presidencia no pueda dar respuesta satisfactoria este servicio no se reporta como inconformidad debido a que el sistema no tiene un alcance global.

El costo para mantener el sistema de calidad es muy elevado, pues según la coordinación ISO 9000 para certificar se requieren dos millones quinientos mil pesos por proceso, y una auditoría externa (realizada cada año) tiene un costo de ochocientos mil pesos.

El sistema de calidad es limitado por que solo abarca el proceso, insumos y los recursos que intervienen en el, dejando fuera al seguimiento de quejas por parte de la ciudadanía por ello el impacto social ha sido deficiente pues el hecho de obtener la certificación de un proceso no garantiza la mejora de los servicios.

Dentro de los procesos registrados dentro del sistema no se tiene especificado el tiempo máximo para la conclusión de los servicios que solicitan las áreas por lo que resulta inmedible la satisfacción de resultados en algunas áreas.

Debe integrarse al sistema de calidad alternativas al ciudadano en caso de que no exista satisfacción a su solicitud mediante formatos de queja para integrarlos a los reportes de servicio no conforme dentro de las auditorías y tomar medidas al respecto.

Para el trámite de requisiciones el municipio cuenta con un sistema interno “tonalli” en el cual están registradas las firmas del presidente y secretario particular quienes autorizan las adquisiciones extemporáneas de insumos requeridos por las coordinaciones para la realización de las actividades diarias sin embargo no se cuenta con la actualización de las firmas de coordinadores en caso de que ninguno de los autorizados se encuentre dentro del municipio en caso de un trámite urgente.

Las limitantes propias del plan de gobierno son claras por que el periodo de gobierno es de tres años, limitándose así la garantía, permanencia y profesionalización del personal lo cual puede provocar fuertes costos sociales al no brindarse continuidad en los programas exitosos.

En sí el sistema de calidad debe facilitar la localización de problemas, deficiencias o fracasos y constituir un modo de evaluar y en su caso recomendar soluciones oportunas para incrementar la confianza en el gobierno, por eso el SGC se convierte en pieza fundamental para emitir controles efectivos en caso de detectarse alguna deficiencia, pues la calidad nos enseña que puede ser aplicable a cualquier ámbito, solo es cuestión de saber aplicarla, adecuarla y darle continuidad.

Por lo anterior se requiere examinar los planes de calidad de la Secretaría Particular de Presidencia considerando un sistema vigente a fin de conocer los componentes que se necesiten incorporar para mejorar el plan de trabajo y con ello se facilite el monitoreo de los objetivos y sus tiempos establecidos.

Las auditorías internas llevadas a cabo solo se concretaron a revisar las acciones ejecutadas y sus resultados más no una auditoría completa del sistema en conjunto como es el caso del procedimiento de audiencias y llamadas telefónicas.

Los parámetros que se tienen para medir los resultados de cada plan no están bien definidos por la alta dirección ya que las áreas pertenecientes al sistema de calidad que tienen una interacción frecuente con otras direcciones que no cuentan con certificación no pueden ser medibles, ya que dichas entidades no están contempladas en el sistema de calidad. Es indispensable la creación de indicadores que sometan a la mejora continua la eficacia, eficiencia, transparencia, competitividad y beneficios a la ciudadanía.

En cuanto al perfil del personal no está actualizado por lo que los programas de capacitación no incluyen a todos los elementos por lo se requiere realizar más de un curso de capacitación del mismo tema lo que representa un gasto importante para el sistema. Una alternativa es crear un departamento de reclutamiento y selección de personal que mantenga un contacto permanente con el departamento de capacitación a fin de coordinar las capacitaciones y actualización de registros del personal, pues la actualización y revisión permanente podrá llevar a la reducción de costos a los ciudadanos.

Bibliografía:

1. Acle Tomasini, Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, México, Grijalbo, 1990, P.148.
2. Campos Álvarez Tostado, Ricardo y Martínez Anzures, Luis Miguel, Alta Calidad en la Gestión Pública, México, IAPEM, 2003, P.34.
3. Castañeda, Luis, La Calidad la hacemos todos, México. Panorama, 2001, PP. 30-31.
4. Clemente Talavera Pleguezuelos, Calidad Total en la Administración Pública, Granada, Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999, PP. 28-29
5. Crosby Philip, Calidad sin Lágrimas, El Arte de Administrar Sin Problemas, México, Continental, 1988, P.75
6. De Gortari, Eli, Diccionario de Lógica, México, Plaza y Valdés, 2000, P. 62
7. Deming Edwards, Calidad Productividad y Competitividad (la salida de la crisis), Madrid, Díaz de Santos, 1989, P.75-78
8. Folgar, Oscar Francisco, ISO 9000, Aseguramiento de la Calidad, Buenos Aires, Macchi, 1996, P. 18
9. García del Castillo Rodolfo, Los Servicios Públicos Municipales, Documento de Trabajo N.3, CIDE, México, 1992
10. García Valdez Gilberto, Gobiernos locales trabajando, un recorrido a través de programas municipales que funcionan, México, CIDE 2003, P. 240
11. Ishikawa Kaoru, ¿Qué es el Control Total de la Calidad?, Colombia, Norma, 1986, P. 41
12. J. M. “Juran y el Liderazgo para la Calidad”, Madrid, Díaz de Santos, 1990, PP. 218-220
13. Los Municipios del Estado del Estado de México, Colección Enciclopedia del los Municipios de México, Centro Estatal de Estudios municipales del Estado de México, 1998, P. 321
14. Macdonald, John y Piggott, John, Calidad Global, La nueva cultura de la organización, Panorama, 1993, PP. 133-135
15. Martínez Cabañas, Gustavo, La Administración Estatal y Municipal en México, México, Instituto Nacional de Administración Pública, BANOBRAS, México, 1992, P. 212
16. Merino Mauricio (Editor), La Gestión Profesional de los Municipios en México, Diagnóstico, Oportunidades y Desafíos, México, CIDE 2006, P. 193.
17. Münch Galindo, Lourdes, Más allá de la excelencia y de la calidad total, México Trillas, 1998, PP. 41-42
18. Pérez, César, Control Estadístico de Calidad, Ra-MA, Madrid, 1998, P. 74.
19. Quintana Roldán, Carlos F., Derecho Municipal, México, Porrúa, P .207
20. Roberto Rico Rubén, Calidad estratégica Total, Bueno Aires, Macchi, 1990, P.192.
21. Rother, Brian, Panorama, ISO 9000, 1994, P. 24

Hemerografía:

Interpretación de la norma ISO 9000, Coordinación ISO 9000 Tlalnepantla Cuaderno de trabajo, México P. 1

Montes de Oca Malvaez Juan, “Planeación Estratégica y Control Gubernamental. Herramientas del Desarrollo en la Administración Pública”, Control y Evaluación Gubernamental, Secretaría de la Contraloría de Estado de México, #17 Enero- Junio 2000, P. 162.

Documentos Oficiales:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 INEGI II Censo de Población y Vivienda 2005. Tabuladores básicos.
 INEGI. Censos Económicos 1994, 1999 y 2004
 Gaceta Municipal No. 4, 18 de Diciembre 2004.
 Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal de Tlalnepantla de Baz,
 publicado en la Gaceta Municipal
 Manual de Calidad de la Secretaría Particular de Presidencia
 Manual de Organización de la Secretaría Particular de Presidencia.
 Manual de Procedimientos
 Formato de Descripción del Puesto de la Secretaría Particular.
 Formato de Detección de Necesidades de la Secretaría Particular.
 Tercer Informe de Gobierno 2003
 Primer Informe de Gobierno 2004
 Segundo Informe de Gobierno 2005

Entrevistas

CAET noviembre 2007 (Centro de Atención Empresarial de Tlalnepantla de Baz)
 Coordinación de Planeación y Evaluación con información de INEGI, Anuario Estadístico
 de México 2002
 DIF- Tlalnepantla
 Dirección General de Administración. H Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz

Internet

<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/>
www.tlalnepantla.gob.mx
www.inegi.gob.mx/entidades/español/fedomex.html
www.inafed.gob.mx/work/resources/guias_tecnicas
[www.sedesol.gob.mx/librerias/carpeta_comunicado.php?clave_carpeta=2.](http://www.sedesol.gob.mx/librerias/carpeta_comunicado.php?clave_carpeta=2)
<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/>
 Extracto del libro: "León 2005: Competitividad basada en el conocimiento" en
<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com>