



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

**La implementación de un programa de simplificación
administrativa en la administración pública del municipio de
Cuautitlán Izcalli**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en administración

Presenta:

Aurelio Guadalupe Anaya Baños

Tutor:

**M.A. María Esther Monroy Baldi
Facultad de Contaduría y Administración**

México, D. F. Noviembre 2014.



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 mi Madre y Padre

Agradezco profundamente su ejemplo de trabajo y esfuerzo.

A mi Madre en particular, mujer de sacrificio que entrego su vida por crear un futuro a sus hijos.

Hoy no esta conmigo, pero la siento muy cerca y se que le gustaría que terminara esta etapa..Siempre me premio con su confianza y no la he defraudado, hago tuyo este reconocimiento donde estés.

A mi esposa e hijos a los que amo y me esfuerzo para ser un ejemplo de vida, con la esperanza de que sigan este camino a la superación.

A mi esposa

Que siempre me ha acompañado y confiado en mi en cada proyecto, en las buenas y en las malas, con paciencia y apoyo, pero sobre todo con amor. Te amo y reconozco toda esa paciencia, sacrificio, pero sobre todo el amor que me demuestras día a día, gracias.

A mi asesor,

Ser humano de carácter fuerte, directo pero noble, siempre dispuesta a ayudar a los demás. A ti mi más sincero agradecimiento por tu apoyo en la realización de este trabajo

A la UNAM,

Como agradecer a quien ha sido mi segunda casa, la formadora que ha hecho de mí un profesionista de valores, comprometido con la sociedad.

A todos aquellos que colaboraron de manera directa e indirecta, mi agradecimiento por todo ese apoyo, hoy este proyecto se concluye gracias a ustedes. (Mary, Pedro ,Magali ,July .)

La implementación de un programa en la administración pública del municipio de Cuautitlán Izcalli

Índice

Introducción

Capítulo 1: Metodología

1.1.1 El método científico.	9
1.1.2 Ciencia.	9
1.1.3 Metodología de la investigación.	9
1.1.4 Tipo de investigación.	10
1.1.5 Planteamiento del problema.	11
1.1.6 Problema.	13
1.1.7 Preguntas del problema.	13
1.2 Justificación del problema.	13
1.2.1 Objetivo general.	14
1.2.2 Objetivos particulares.	15
1.3 Hipótesis.	15
1.3.1 Variable dependiente.	15
1.3.2 Variable independiente.	15
1.3.3 Definición de variables.	16
1.3.4 Diseño de la investigación	17
1.3.5 Enfoque.	18

Capítulo 2. Las Organizaciones

2.1 Formas de organizaciones.	18
2.2 Áreas funcionales.	21
2.3 Pensamiento administrativo.	23

Capitulo 3. Marco teórico

3.1 La Globalización Económica.	28
3.2 Antecedentes del Municipio de Cuautitlán Izcalli.	31
3.3 Marco Legal.	40
3.4 El origen de la simplificación administrativa.	42
3.5 Definición	43
3.6 Necesidad y objetivos.	44
3.7 Ventajas de la simplificación administrativa.	46
3.8 Organismos públicos.	48

Capitulo 4. La técnica de la Simplificación Administrativa

4.1 Diagnostico.	49
4.2 Análisis FODA.	54
4.3 Técnicas de presentación gráfica.	57
4.4 Clasificación de las gráficas.	59
4.5 Guía para el análisis de la gráfica de proceso.	64

4.6 Guía para el análisis de la gráfica de distribución de trabajo.	69
4.7 Guía para el análisis de la gráfica de medición del trabajo.	76
4.8 Guía para elaboración de la gráfica de movimientos de oficina.	81
4.9 Guía para el análisis de la gráfica de movimiento.	82

Capítulo 5. Seguimiento y evaluación del programa

5.1 La simplificación administrativa en organismos públicos.	87
5.2 Acciones de soporte.	90
5.3 Evaluación.	99
5.4 Control y seguimiento.	104
Conclusiones.	108
Bibliografía.	110
Anexo	112

INTRODUCCIÓN:

En México como en muchos otros países del mundo, inmersos en la globalización económica donde la constante es la competencia en todos los aspectos, pero principalmente en el económico, han tenido que realizar cambios en sus estructuras de gobierno implementando programas de corte administrativo, buscando la eficiencia, la calidad y el abaratamiento en costos que generan estructuras administrativas densas y burocratizadas que imponen barreras a su óptimo funcionamiento, siendo un obstáculo real para el florecimiento de negocios y empresas.

Esta es una realidad y hay pleno conocimiento de que el problema se reproduce al interior del país y sus órganos de gobierno, en particular la administración pública municipal, donde sus estructuras administrativas se han convertido en un verdadero lastre para promover exitosamente el crecimiento económico y la prestación de servicios públicos de calidad.

Esta realidad es más compleja para aquellos municipios como Cuautitlán Izcalli, donde los sismos de 1985 en la Ciudad de México, originó una migración de la ciudad a los municipios conurbados, en este caso, el municipio recibe un arribo extraordinario, sumando a la tasa de crecimiento poblacional promedio que mantendría de 33%.

La exigencia de más servicios provocó el gigantismo de su estructura administrativa, dando lugar a un fenómeno ya conocido en otras entidades públicas, el crecimiento sin control de la estructura administrativa, haciéndola lenta, torpe, poco transparente e ineficaz.

Aquí se hace patente la necesidad de plantear la implementación de algún programa de corte administrativo que aligere esta pesada estructura, por lo que se sugiere se aplique la simplificación administrativa, la cual ya ha sido comprobada su eficiencia brindando bondades que más adelante se detalla. Vale la pena señalar que la administración como disciplina científica ha generado una amplia gama de operaciones, todas útiles para este fin como: Desarrollo organizacional, sistemas calidad, proyectos por programa, entre

otras.; sin embargo la simplificación administrativa me parece la más viable en este momento por las experiencias y resultados que ha arrojado en otras entidades de la administración pública, como: Los gobiernos de León Guanajuato, Tijuana, Distrito Federal, Campeche, por mencionar algunas.

Es conveniente señalar que México en 1984, con el gobierno del presidente Miguel de la Madrid Hurtado, se emite un decreto donde la administración pública será sometida a la simplificación administrativa, logrando grandes avances.

En la actualidad el gobierno federal ha creado el programa Federal de Simplificación Administrativa, y mejora regulatoria con la finalidad de apoyar a más entidades públicas para su aplicación y así se beneficien con sus bondades.

Hay casos como el de España en Europa y el Perú en América Latina, que elevan a rango de mandato federal su aplicación, convencidos de sus resultados positivos en la búsqueda de crecimiento económico, político, social acelerado, racional y objetivo.

En el caso de Cuautitlán Izcalli, existen las condiciones necesarias para aplicar con éxito este programa, pues sus autoridades están conscientes de la necesidad de convertir la administración en un facilitador para el desarrollo socioeconómico del municipio y procurar una relación responsable entre gobierno y ciudadanos para el alcance de objetivos comunes.

Existe el reconocimiento motivado por las quejas ciudadanas de la lentitud de sus trámites además de excesivos, demasiado tiempo en dar respuesta, poca transparencia en sus aplicaciones y poco compromiso de sus empleados, así como corrupción, frenando iniciativas y proyectos productivos. De superarse todo esto, el ayuntamiento estaría en posibilidades de transitar a mejores niveles de crecimiento, como municipio, tal como fue concebido en su creación.

Por lo anterior, se propone la implementación de un programa de Simplificación Administrativa proponiendo el siguiente orden metodológico.

En el capítulo I Metodología, se hace referencia a la importancia del uso correcto de la Metodología de la Investigación y se comienza definiendo que es el método científico, la ciencia y la Metodología de la Investigación, posteriormente se define el tipo de investigación, el planteamiento del problema, es en sí, para darle cauce a la investigación se exponen las preguntas del problema, para continuar con la justificación del problema y que la investigación tenga sentido.

Se define un objetivo a alcanzar con la investigación así como objetivos particulares para definir con mayor precisión lo que se pretende alcanzar, se diseña una hipótesis acorde con la investigación se definen las variables independientes y dependientes como herramientas que ayudan a aclarar la investigación, finalmente se hace un diseño de investigación y el enfoque de la misma.

En el capítulo 2 Las organizaciones, inicia con la definición de organización, su clasificación con la finalidad de encuadrar las organizaciones públicas como áreas de análisis y estudio de la ciencia administrativa, enseguida brevemente se habla de las áreas funcionales de las organizaciones y finalmente y a modo de resumen se presentan de manera general las corrientes del pensamiento administrativo.

Capítulo 3. Como parte del marco teórico se analiza el fenómeno de la globalización económica y su injerencia en la investigación, se continúa con los antecedentes del Municipio de Cuautitlan Izcalli, en el punto 3.3 el marco legal, tema importante pues al tratarse de una entidad pública sujeta a una normatividad estricta, debe apegarse a las leyes estatales y federales, en los puntos 3.4., 3.5, 3.6, 3.7, se comienza con el tema de la simplificación administrativa, desde su origen, definición, necesidad y objetivos, como ventajas de la aplicación de esta técnica, finalmente concluye el capítulo haciendo referencia al funcionamiento de los organismos públicos.

El capítulo 4. La técnica de la simplificación administrativa se hace mención de la técnica propuesta a aplicarse para obtener resultados esperados.

Aquí se señala paso a paso como debe aplicarse ,así como de una serie de herramientas que evidencian lo sencillo que puede ser su aplicación con ilustraciones ,graficas, ejemplos para entender y aplicar con facilidad.

Capitulo 5. Seguimiento y evaluación. Para garantizar el éxito de su aplicación se propone mantener una evaluación constante y dar seguimiento a la metodología propuesta, enfatizando que de no crear condiciones propicias y un compromiso real a todos los niveles de autoridad el resultado puede ser el fracaso.

Como lo señala Rodríguez Valencia; la Simplificación Administrativa empezó en las industrias, pero actualmente se aplica en todo tipo de organizaciones, donde se realiza algún trabajo: en oficinas gubernamentales, en empresas comerciales, en organismos dedicados a la construcción, en universidades e incluso en hospitales para la modernización de técnicas quirúrgicas.

Como se puede apreciar con lo señalado por este autor, en su obra Simplificación Administrativa, esta técnica ha trascendido del taller a la oficina y su aplicación a rendido buenos frutos.

La simplificación del trabajo administrativo es la manera de lograr algo paso a paso, dividiendo un problema en partes sencillas. En un enfoque organizado de sentido común del modo en que se realiza actualmente un trabajo con vista a hacerlo mejor. Emplea las técnicas de la mejora de procedimientos, pero va más allá de ellas.

La aplicación de esta técnica como se señala es sencilla, lógica e inercial cuando el trabajador está dispuesto a colaborar, pues sólo requiere de disposición y observación para detectar donde se puede simplificar el procedimiento, método y la forma, para mejorar su desempeño y realizar su trabajo más cómodo, incrementando su productividad, e impulsando a las organizaciones a un mejor desempeño y rentabilidad, sea esta pública o privada. Promueve el cambio, la creación o modificación de cualquier proceso que obstaculice el óptimo funcionamiento, acaba con el tortuguismo la ineptitud, el burocratismo y cualquier barrera que impida el ágil movimiento de la organización.

Estos beneficios son los que han llevado a organizaciones de todo el mundo a adoptar la técnica de la simplificación administrativa para estar acorde con los cambios y retos que impone la globalización económica.

Estos problemas y retos están presentes en México y en particular en nuestra área de atención, el Municipio de Cuautitlán Izcalli, por lo que es imperante adoptar esta técnica.

Desafortunadamente la puesta en práctica de esta técnica en la administración de este municipio no tuvo un seguimiento puntual por lo que no se pudo determinar el éxito o fracaso de la misma debido a causas fundamentalmente políticas que dominaron las decisiones finales.

Al realizar una investigación en busca de indicadores que mostraran algún resultado de este ejercicio se descubrió que la administración no presento ningún informe que confirmara su desempeño para bien o para mal.

Se intentó localizar alguna área o departamento en la administración que tuviera alguna actividad específica en torno a la simplificación administrativa

Pero el resultado fue negativo .Posteriormente se procedió a otras instancias que por ley están obligadas a proporcionar información como es el caso del área de transparencia, la cual no localizo ninguna información al respecto

.Finalmente se acudió a las instalaciones del municipio y unidades administrativas descentralizadas para hacer un chequeo directo arrojando que solo subsiste la ventanilla única como referente de la necesidad de simplificar trámites a los usuarios.

Lo anterior no significa que la técnica haya fallado solo demuestra que esta exige un seguimiento puntual como ya se señalo .Es vital el fincar un compromiso como organización y crear condiciones para su correcta aplicación para así poder evaluar su resultado.

Capítulo 1. Metodología

1.1.1 El método científico

Para Villegas .A (2012) .El método científico es el procedimiento que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlas con rigor racional y para comprobarlos en le experimentos y con las técnicas de sus aplicación.

Este concepto nos describe con mucha precisión, que para aportar al conocimiento y poderlo llamar ciencia es necesario aplicar el método científica.

1.1.2 Ciencia

La ciencia es el conjunto de conocimientos estructurados sistemáticamente. La ciencia es el conocimiento obtenido mediante la observación de patrones regulares de razonamiento y de experimentación en ámbitos específicos, a partir de los cuales se generan preguntas, se construyen hipótesis, se deducen principios y se elaboran leyes generales y sistemas organizados por medio de un método científico.

Es necesario hacer ciencia, pero no es fácil se tiene que comprobar en la practica viva y demostrar que se pude considerar ciencia.

1.1.3 Metodología de la Investigación

Para Rodríguez (2011.)La metodología de la investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico.

La metodología consiste en un conjunto más o menos ordenado coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a

implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencia provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico.

1.1.4 Tipo de investigación.

.

Es una investigación no experimental por que no hay manipulación de variables y solo se limita a observar y medir el fenómeno de la deficiente dotación de prestaciones servicios, resultado de una gestión administrativa desarticulada desorganizada y burocratizada que no soluciona las necesidades de los habitantes del municipio de Cuautitlán Izcalli.

Es transaccional. Ya que se recolectaron un conjunto de datos precedentes de encuestas a ciudadanos donde manifiestan su inconformidad con el desempeño organizacional de la administración del municipio de Cuautitlán Izcalli, con la mala dotación de prestaciones y servicios a causa de la lentitud, burocratismo y exceso de tramites, siendo este un lastre al progreso del municipio y daño a la ciudadanía por la mala calidad de los servicios.

Investigación correlacional--causal

Manifiesta las fallas de la organización y provocando la deficiente dotación de prestaciones y servicios a la población.

Variable dependiente: Administración publica deficiente.

Variable independiente: actualización de planes y programas administrativos, falta de políticas organizacionales, burocratismo, capacitación nula, trámites lentos y engorrosos.

Fortalezas.

1.- Experiencia de empleados trabajadores de base conocedores de los requerimientos legales y administrativos.

2.- Renovación de cuadros administrativos.

3.- Estructura administrativa funcional.

Debilidades.

Exceso de trámites y requisitos legales.

Burocratismo exceso de personal que duplica funciones.

Tortuguismo tramites largos y engorrosos.

1.1.5 Planteamiento del Problema

La carencia y la mala calidad de los servicios públicos, generan malestar en sus habitantes que recurren a la administración a solicitar soluciones a sus problemas y se encuentran atrapados por la burocracia que practica el tortuguismo, la lentitud, duplicación de funciones y la incapacidad para atender adecuadamente las diferentes necesidades de la población.

La explicación es la falta de atención en el seguimiento de procesos administrativos ,que se han vuelto obsoletos resultado a su vez de un crecimiento inusitado de su población y la exigencia por ende de servicios, originando el gigantismo de su estructura administrativa, promoviendo el burocratismo que a su vez es sinónimo de inoperatividad, tortuguismo e ineficiencia. Así su estructura administrativa es densa, pesada, atrapada en procesos antiguos que requieren de revisión, actualización o cambio en algunos casos. De ahí que se proponga la implementación de un programa de Simplificación Administrativa; técnica que tiene la ventaja de fácil aplicación y a bajo costo, probada en otros municipios y estados del país como León Guanajuato, Tijuana, Baja California Norte, el Distrito Federal, etcétera, lo mismo en otros países como Perú. En todos estos casos demostró sus virtudes como una técnica administrativa (BASTE CONSULTAR INFORMES DE GOBIERNO DE DICHOS ESTADOS) vigente con un soporte teórico – práctico respaldado por estudiosos de la administración, siendo eficaz para mejorar su desempeño administrativo

El tema puede tener un impacto positivo en la práctica administrativa, de ahí que busque como estudiante de la Maestría en Administración en Organizaciones el grado de maestro a través de este proyecto.

Es necesario señalar que en estos tiempos de globalización económica, el nivel de competencia a todos los niveles del quehacer humano como desempeño individual, en sociedad u organización es imprescindible ser mejor, mejorar pautas de comportamiento, desempeño individual y organizacional, diseñar y lograr objetivos ambiciosos.

En las organizaciones privadas o públicas esta dinámica esta presente, por lo cual los estudiosos de la administración así como los profesionales administradores han implementado una serie de técnicas como: calidad total, desarrollo organizacional, administración por objetivos, simplificación administrativa, etcétera, con miras a estar acorde con este dinamismo.

Por lo anterior la administración pública, particularmente la del municipio de Cuautitlán Izcalli se encuentra dentro de este contexto, por lo que considero que la implementación del programa de simplificación administrativa le permitirá estar a la altura de las necesidades de sus pobladores, ya que la simplificación tiene una serie de ventajas que le permiten su fácil implementación tales como:

Una metodología que propone soluciones a partir de establecer planes, programas, métodos, reglamentos, normatividad y mejora continua en sus procesos administrativos y operacionales.

No requiere de grandes cambios, por lo que su personal no sufre el temor del cambio organizacional.

Sólo requiere la participación consciente para mejorar procesos en algunos casos.

Crea una cultura de mejora continua y de participación al transmitir el mensaje al personal operativo administrativo de su iniciativa para mejorar su propio proceso.

No requiere de grandes costos, pues en muchos casos sólo la revisión del proceso y la aplicación de la simplificación administrativa es suficiente para mejorar procesos, aunque en algunos casos se sugiere aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar procesos.

1.1.6 Problema

La lentitud, burocratismo y exceso de tramites genera que los servicios y prestaciones que esta obligado proporcionar el municipio sean de mala calidad y se excedan de los tiempos que marca la ley.

La implementación de un programa de simplificación administrativa permite agilizar el proceso administrativo coadyuvando en la entrega de prestaciones y servicios de calidad y con rapidez a la ciudadanía.

1.1.7 Preguntas del problema.

- 1) ¿En la administración pública del municipio de Cuautitlán Izcalli son lentos y complicados los trámites administrativos?
- 2) ¿Los tramites y requisitos que solicita la administración son complicados y engorrosos?
- 3) ¿La capacidad de respuesta para proporcionar servicios de calidad son lentos y de mala calidad?
- 4) ¿Se pueden mejorar los métodos ,formas y procedimientos administrativos haciéndolos mas fáciles y sencillos?

1.2 Justificación del tema

Los habitantes del municipio de Cuautitlán Izcalli tienen derecho a contar con servicios de calidad en tiempo y forma como lo marcan las leyes

vigentes del Estado de México, contenidos en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México art. 41. Por lo que la administración pública de este municipio tiene la obligación de adecuar su estructura administrativa para hacerla eficaz y eficiente en la dotación de servicios a sus pobladores.

Para realizar estos cambios es necesario adoptar métodos administrativos que, acorde con las necesidades de la organización sean fáciles, de bajo costo y su implementación de corto y mediano plazo.

Recordemos que la administración está sujeta a cambios de gobierno cada 3 años, por lo que su organización administrativa esta sujeta a constantes adecuaciones en los que se modifican formas y métodos de la organización de acuerdo a su gobernante en turno. Bajo este esquema es necesario promover métodos sencillos de mejora en los procesos administrativos que no requieran de mucho tiempo y alto costo.

Bajo este contexto es que se hace la propuesta de implementación.

Propuesta de promover el método de simplificación administrativa porque reúne las características de implementación en el corto plazo, de bajo costo y de rápida respuesta, como ya ha sido probado en organizaciones públicas como las señaladas en la introducción. (León Guanajuato, D.F., Baja California Norte).

En la actualidad los trámites que se tienen que realizar ante la administración suelen ser lentos engorrosos y confusos, lo que limita el acceso a servicios en tiempo y forma y de calidad, impidiendo la creación de nuevos negocios y en general el progreso económico del municipio y sus repercusiones para sus pobladores.

1.2.1 Objetivo General

Mejorar la gestión administrativa del municipio de Cuautitlán Izcalli a través de la propuesta de implementación de la metodología de

simplificación administrativa, que coadyuve a mejorar la entrega de prestaciones y servicios con calidad a los habitantes de este municipio.

1.2.2 Objetivos Particulares:

Mejorar la atención ciudadana a través de trámites sencillos y fáciles de ejecutar.

Promover una cultura de servicio de calidad con calidez.

Promover a través de simplificación de trámites engorrosos y lentos, el fomento de actividades económico – empresariales.

Crear una cultura de servicio que promoverá la mejora continua.

Poner la administración pública municipal de Cuautitlán Izcalli a la altura de las necesidades de su población.

1.3 Hipótesis.

Los trámites lentos y engorrosos que hoy sufren los izcallenses, son consecuencia de la falta de modernización y adecuación en sus procesos administrativos de la administración de este municipio, lo cual se puede solucionar de manera sencilla a bajo costo y resultados inmediatos implementando un programa de Simplificación Administrativa.

1.3.1 La variable independiente es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad del presente estudio.

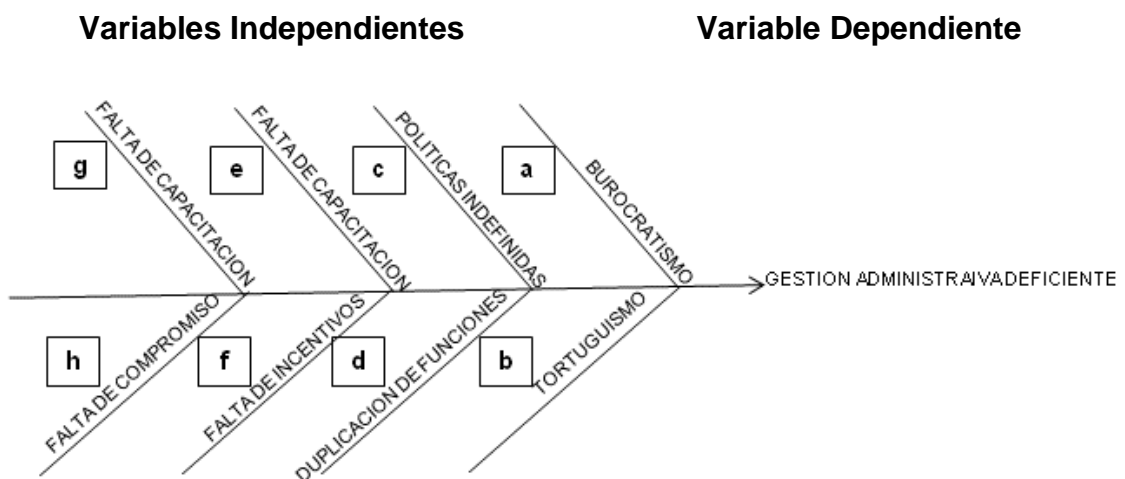
1.3.2 La variable dependiente; es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en

general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable.

1.3.3 Definición de variables.

Es fundamental definir las variables dependientes e independientes para dar secuencia lógica y metodológica a la investigación, con el fin de que diagrama de Ishikawa funcione correctamente. Pues nos permite diferenciarlas y por lo tanto conocer con exactitud hacia donde enfocar las preguntas de investigación, es decir problemas que se deben solucionar.

A Continuación se presenta el diagrama de Ishikawa para la definición de variables



El siguiente listado son las variables independientes que es necesario considerar para resolver el problema de la estructura administrativa:

1. Políticas poco claras
2. Planes poco conocidos
3. Duplicación de funciones
4. Carencia de manuales de definición de funciones
5. Burocratismo
6. Tortuguismo
7. Poca disposición a colaborar
8. Carencia de programas de capacitación
9. Exceso de tramites
10. Falta de incentivos
11. Corrupción
12. Baja productividad
13. Gestión administrativa deficiente
14. Exceso de Personal
15. Falta de establecimiento de políticas
16. Requisitos innecesarios
17. Bajos salarios y poco reconocimiento
18. No hay plan de vida y carrera,ect.

1.3.4 Diseño de la investigación.

El tipo de investigación es científica, mixta pues como se señala en la metodología combina la investigación bibliográfica y de campo, que cae en el campo de un estudio correlacionado y que en la investigación se relacionan diversos fenómenos entre si que a su vez dan origen a otros.

Acopio de información: Esta se realiza a través de fuentes bibliográficas y documentales, así como cuestionarios y entrevistas que compruebe o desaprovebe la hipótesis propuesta.

Posteriormente se reunirá la información realizando el análisis y síntesis de la misma para obtener conclusiones.

Finalmente se presenta el trabajo bajo el formato de tesis.

1.3.5 Enfoque.

Cuantitativo:

Ya que se medirán los avances que se obtienen a partir de la ejecución de la simplificación administrativa.

Para poder evaluar con precisión y en su momento direccionar las medidas aplicadas es necesario conocer con certeza el avance y retroceso y solo se logra realizando mediciones, que se sugieren en el capítulo 4. Finalmente se podrá evaluar de manera objetiva presentando una medida con parámetros definidos, que evidenciara el éxito o el fracaso de la aplicación del problema.

Capítulo 2. Las organizaciones

2.1 Formas de organización.

Rodríguez (1993) .Describe: El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración, que a veces hacen confusa su clasificación; la más común es aquella que atiende el sector económico que sirve, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público, privado que reúna características de ambos sectores. Desde este punto de vista, puede distinguirse tres tipos fundamentales de administración:

Administración pública.

Administración privada.

Administración mixta.

A) Administración pública.

Definición: Para Luther Gulick: La Administración Pública es aquella que parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales.

El profesor John M. Pfiffner señala que: La administración pública consiste en llevar cabo el trabajo del gobierno, coordinado con los esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos.

Woodrow Wilson: La administración pública es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea la aplicación y cobro de un impuesto la orden de un criminal.

La administración pública es la ejecución y observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada por las autoridades competentes, y por tanto a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícitas la aplicación de las leyes políticas formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello. Es la ley en acción: la parte ejecutiva del gobierno. La administración pública, en consecuencia, significa, primordialmente, las labores, de tramitar los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos, y, en esa forma, la administración pública puede ser de carácter internacional nacional; federal.

Central; estatal o departamental; municipal o urbano.

B) Administración privada.

La administración privada concierne a las actividades de los particulares en todas sus órdenes y es, por tanto, también muy amplia. La industria es la muestra más obvia de la Administración privada, pero la encontramos también

Altamente, desarrollada en los organismos, en los colegios, en las universidades e instituciones privadas de beneficencia.

C) Administración Mixta.

La Administración Mixta, o cuasi-publica se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo la jurisdicción tanto del poder público como del sector privado y a ellos corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas que tan prolíficamente se han desarrollado en los últimos tiempos.

Como se observó anteriormente, el proceso administrativo y las técnicas empleadas no hacen distinciones y los principios por su calidad científica o casi científica, son de carácter universal como cualquier otro principio dentro de las ciencias físicas o sociales.

TIPOS DE ADMINISTRACION	POR SU AMBITO	POR SU ESTRUCTURA	POR SU APLICACION
PUBLICA	INTERNACIONAL FEDERAL ESTATAL MUNICIPAL	EJECUTIVA LEGISLATIVA JUDICIAL	PERSONAL PRESUPUESTAL FINANCIERA MATERIALES
PRIVADA	TRANSNACIONALES CONSORCIOS SOCIEDADES	INDUSTRIAL COMERCIAL DE SERVICIOS	PERSONAL PRESUPUESTOS FINANCIERA MATERIALES
MIXTA O PARA ESTATAL	INTERNACIONAL NACIONAL REGIONAL	DESCENTRALIZADA PARTICIPACION ESTATAL INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO INSTITUCIONES NACIONALES DE SEGUROS Y FINANZAS FIDECOMISOS	PERSONAL PRESUPUESTO FINANCIERA MATERIALES

Cuadro: Pág. 20

Escuelas de la administración.

2.2 Áreas funcionales.

Toda empresa para funcionar requiere una serie de elementos que debidamente coordinados impulsaran el logro de los objetivos. En un principio se necesita capital aportado por un grupo de inversionistas para adquirir los insumos y las instalaciones, así como para pagar los salarios de los trabajadores, materia prima y tecnología para llevar a cabo todas las actividades.

La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad y calidad en la consecuencia de los objetivos de la empresa.

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; estos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores.

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario de los socios. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización.

RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.

Materia prima: son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Este es el punto de partida para el éxito de

cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.

Planta y equipo: el éxito o fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas. La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las maquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa.

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse efectivamente en los destinos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano, y figura en los estados financieros de algunas empresas transnacionales.

RECURSOS TECNOLOGICOS

Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos.

Es decir, son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Estos pueden ser: equipo, operación producto sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y

marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todo los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.

RECURSOS ADMINISTRATIVOS.

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización. En este rubro se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos.

2.3 Pensamiento administrativo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias de comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización.

Warren Bennis lo define como: “una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de la forma que estos puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Para Richard Beckhard el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. El desarrollo organizacional es una estrategia que implica la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento.

CALIDAD TOTAL

La calidad total tuvo sus inicios en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, y ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos en la calidad y productividad primero en Japón y ahora también en empresas de Occidente; de hecho, con la globalización económica, la calidad y la certificación son indispensables para incursionar en los mercados internacionales.

La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente.

Ishikawa y el Control Total de Calidad.

Para Kaoru Ishikawa el Control Total de Calidad (CTC), o TQM (Total Quality Management), puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes.

El control total de calidad es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que lo apliquen “se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses, sino la de todos los pueblos, para, de esta manera, traer la paz al mundo”.

Como lo refiere Munc .L(2007).Las escuelas de administración son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se aplica la administración.

El estudio de las escuelas de la teoría administrativa aparentemente puede resultar teórico e innecesario. Sin embargo el aprendizaje y aplicación de la administración solo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere.

Por lo que menciona esta autora es conveniente conocer las corrientes más importantes del pensamiento administrativo ,por lo que se toma su investigación para conocer a estas corrientes del pensamiento administrativo.

Escuela clásica:

Henri Fayol inicia la escuela del Proceso Administrativo, conocida también como Teoría Clásica. Postula que la administración se realiza a través de varias etapas. Con el transcurso del tiempo y la aportación de diversos autores la Teoría Clásica dio origen a la escuela Ecléctica, la cual comprende una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración.

Los representantes más destacados de esta escuela son Frederick Winslow Taylor, los esposos Gilbreth y Henry L.Gantt, Henry Metcalf, Henry Robinson Towne y Charles Babbage, entre otros. A principios de los siglos xx, en Estados Unidos, establecieron las bases de la administración científica.

La administración científica es la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad.

La aportación más importante de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración, y el surgimiento de esta como una rama específica del conocimiento.

Escuela de comportamiento humano.

La escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración.

El humano-relacionismo contribuyó a que la administración se enfoca hacia aspectos éticos y la respeto de la dignidad del trabajador.

Postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología.

El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros.

Autores más sobresalientes

Robert Owen (1771-1858)

George Elton Mayo (1880-1949)

Escuela Neohumano- relacionista.

Esta corriente surge a partir de la revisión de los postulados del humano-relacionismo

El nehumano - relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas.

Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert.

La Escuela Matemática parte del principio de que la administración es una entidad lógica cuyos elementos pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones.

Se consolidó durante la segunda guerra mundial con la aplicación de métodos matemáticos para optimizar logística, asignación de recursos, producción y provisión de armamentos durante la guerra.

Una de las mayores aportaciones de esta escuela es la investigación de operaciones, tiene gran importancia en el campo de la administración ya que fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones; proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos; es de gran utilidad cuando se aplica a intervalos control de producción, logística, teoría de colas, asignación de recursos, entre otros.

Kaufman, Norbert Wiener e Irwin D.J Ross, han hecho grandes aportaciones en este campo, así como Dantzig, Von Newman y Bowman, Hierwicks y Wald esta escuela se le conoce como Teoría de las decisiones o el enfoque cuantitativo.

Esta escuela conceptualiza a la administración como un sistema, es decir, es un conjunto de partes, de tal modo, asociadas, que forman un todo coherente o unidad.

La escuela de sistemas define a la organización como un sistema de múltiples actividades y relaciones y desarrolla un esquema para la descripción del ámbito de la administración.

La empresa es un sistema construido por el hombre; sus elementos internos trabajan juntos para alcanzar objetivos, y sus elementos externos trabajan para lograr la interacción con el ambiente.

La administración de sistemas se apoya en el uso de la informática; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Implica el análisis de la organización como un todo, así como el de la interrelación entre todos sus componentes. Los autores más connotados de este informe son Norbert, Wiener, March, Murdick, Ross, Churchman y Bertalanffy.

El estructuralismo aparece a finales de la década de 1950. esta escuela pretende equilibrar los recursos de las empresas prestando a tensión tanto a su estructura como al recurso humano, y poniendo énfasis en los aspectos de autoridad y la comunicación. El estructuralismo considera que existen cuatro elementos comunes en todas las empresas:

Autoridad. En todas las organizaciones hay un grupo de personas que tiene la función de dirección

Comunicación. En las organizaciones existen sistemas de transmisión y recepción de información formal e informal para lograr los objetivos.

Comportamiento. Esta estructura se refiere a la división del trabajo y comportamiento del personal

Estructura. Normas, reglas y políticas que se establecen para operar las empresas.

CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 GLOBALIZACIÓN ECONOMICA.

Para Lourdes Munch.(2007).La globalización es la interdependencia de redes económicas internacionales y consecuentemente de las económicas y de las empresas.

Por lo tanto indica. La globalización de la economía ha implicado un proceso de integración de:

Naciones, compañías, sectores empresariales y sociedad

Siempre han existido empresas internacionales, pero en la actualidad una actividad económica sin precedente ha creado alianzas estratégicas y globales. La globalización ha originado procesos de integración económica como la Comunidad Económica Europea y el tratado de libre comercio por lo cual los productos y las empresas nacionales tienden a desaparecer y a formar parte de la red económica global. Esto obliga a las empresas y a gerentes a:

Ser más competitivos.

Operar con calidad de clase mundial.

Capacitar cada vez más al capital humano.

Cambiar adaptar estilos de gestión y dirección.

Mejores conocimientos de nuevas tecnologías.

En la era de mercados globales, las empresas requieren de habilidades para poder colocar productos estandarizados de mejor calidad y precio que los de competencia, lo que implica eficientar los procesos y utilizar economías de escala. Para las empresas, las normas y estándares mundiales señalan el marco de referencia de sus niveles de competitividad.

La globalización sin duda ha implicado una transformación en las formas de producir, de comercializar, de consumir, es decir, trastoca a las organizaciones tanto públicas como privadas, pero también a la sociedad en su conjunto.

La globalización es un proceso dinámico de la sociedad, la economía, las finanzas, el comercio, la política y cultura en todo el mundo.

La globalización se refiere a un incremento de la internacionalización de los procesos productivos y el capital. Esto significa que muchas decisiones económicas no se toman a nivel nacional, sino en el plano mundial.

La globalización económica supone:

Formación de mercados globales.

Integración de cadenas productivas internacionales.

Expansión del capitalismo en todas sus formas.

Internacionalización del capital.

Internacionalización de las empresas y todas sus actividades productivas.

Como podemos apreciar para el autor la globalización implica internacionalización y esto a su vez implica competir con organizaciones procedentes de otras naciones con capacidades y conocimientos avanzados para lo que es necesario prepararse, obligando a estos a reorientar sus procesos, políticas y estrategias organizacionales.

El concepto de Silvestre M.(2012).Globalización económica: aumento de la internacionalización de los procesos productivos y del capital, es decir, las decisiones económicas se toman en el plano mundial.

Todas las organizaciones públicas, privadas o mixtas tienen la necesidad de adecuarse a esta globalización y beneficiarse de la misma, de lo contrario corre el riesgo de sucumbir ante la competencia con organizaciones preparadas a los nuevos requerimientos del mercado.

Esta adecuación conlleva forzosamente transformaciones estructurales de la organización aplicando estrategias de cambio organizacional como el Desarrollo Organizacional, Sistemas de Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Simplificación Administrativa, etc.

Para Chimielniska.O (2005) Los significativos cambios que en la última década ha registrado el aparato productivo en la mayor parte de las economías y en los mercados del mundo, constatan la irreversibilidad del fenómeno de la globalización, frente al cual las empresas de todos los tamaños han tenido que desarrollar estrategias específicas para enfrentar la intensa competencia inherente al complejo entorno de interdependencia que se ha estructurado entre estas y los diferentes mercados. Participar en la realidad globalizada ya no constituye una opción de negocios para las empresas, las cuales se encuentran cada vez obligadas a adaptarse a las nuevas condiciones y necesidades de la globalización a fin de sobrevivir y crecer.

Integrarse a la globalización no necesariamente determina que una empresa participe en los mercados internacionales; pero, sí que alcance los niveles de eficiencia requeridos a nivel global, con el propósito de que pueda atender competitivamente a su mercado local en el que inevitablemente y de manera descendente confronta a las firmas globalizadas.

La orientación global de los negocios es una realidad cotidiana para las Corporaciones Transnacionales (CT), las cuales por su propia naturaleza son jugadores activos de las "ligas internacionales"; en este sentido, las empresas de menor tamaño enfrentan importantes retos, porque su experiencia en los mercados mundiales suele ser imitada; de aquí que si quieren tener éxito en estos últimos, y no verse desplazados por las CT, tienen que definir claramente en que nichos de mercado pretenden operar con productos verdaderamente innovadores y/o adaptar los que manejan a las preferencias que se desarrollan en los nuevos espacios globales.

Modificación de las estructuras empresariales.

Carlos Slim, presidente del Grupo Carso, consigna que la apertura y la competencia obligan a las organizaciones a moverse más rápido, con estructuras más simples, menos gastos, menos núcleos jerárquicos, con 33 menor número de personal en las áreas corporativas y más en la operación; con un manejo más eficiente de los recursos humanos; que estos no compitan entre sí sino que trabajen para competir en el exterior.

Como se puede apreciar la participación o inclusión en la globalización económica no es una opción a considerar, es una imposición de acuerdo a las nuevas reglas de competencia por lo tanto las organizaciones se ven obligadas a adecuarse o sucumbir.

Esta dinámica transformadora genera cambios radicales en todos los ámbitos de quehacer humano, obligando a los gobiernos en sus diferentes niveles (Federal, Estatal y Municipal) a realizar los cambios necesarios para estar a la altura de las exigencias de esta dinámica capitalista globalizadora, para lo cual sus estructuras administrativas al igual que las organizaciones privadas deben transformarse adoptando nuevas estrategias de cambio organizacional que los haga más eficientes y cumplan con su papel de facilitadoras del progreso económico-social.

3.2 Antecedentes del municipio de Cuautitlán Izcalli

Este municipio es creado en el año de 1973 en una superficie de 109.9 km² clasificado como el número 121, su nombre de origen Náhuatl que significa tu casa entre los árboles.

Desde su concepción se consideró un municipio modelo, donde la planeación económica y geográfica resaltaba. Pues se contemplaba acoger a 1, 000,000 de habitantes con las comodidades de una ciudad moderna, con zonas escolares, comerciales, habitacionales e industriales, así, como zonas de esparcimiento y aéreas verdes suficientes. Pero a partir de los sismos de 1985 de la Ciudad de México, este municipio registró un crecimiento inusitado,

llenándose de unidades habitacionales formales e informales, que trajo consigo la anarquía en el comercio, la industria, distorsionando el plan inicial.

Cuautitlán Izcalli colinda con otros municipios como: Atizapán, Tepotzotlán, Teoloyucan, Tultitlán, Cuautitlán México y Tlalnepantla.

Cuenta con una gran infraestructura y que por su ubicación centrada con salida a la autopista México - Querétaro ha aprovechado estratégicamente para la promoción del desarrollo de parques industriales y centros comerciales que, atraen la inversión y por ende la generación de empleos.

Así la principal actividad económica es la industria y el comercio que todavía se encuentran zonas agrícolas.

En la actualidad (2011) se piensa que en cifras reales, basadas en registros de tramites municipales, el municipio ya rebasó el 1, 000,000 de habitantes, aunque de acuerdo a cifras que maneja el gobierno del Estado la población es de 498,000.02 habitantes, (2005) de acuerdo al conteo de INEGI de esta fecha.

Su población está distribuida en:

13.- pueblos

42.-fraccionamientos urbanos.

39.-colonias.

30 unidades habitacionales en condominio.

12.- ejidos.

8.-parques industriales.

Así mismo cuenta con un capital hidrológico importante, desde presas como la ya conocida presa de Guadalupe, la de la Piedad así como ríos y remansos acuíferos.

En resumen este municipio tiene legado histórico y una moderna vida de progreso hoy uno de los municipios más importantes del Estado de México.

En consecuencia se ha conformado una compleja estructura administrativa que al igual que otras entidades públicas y privadas que padecen el gigantismo, los problemas administrativos son muchos, de tal dimensión y complejidad que se pierde de vista el objetivo central de estos organismos, la eficacia y eficiencia en la atención y dotación de servicios a sus ciudadanos. He ahí la necesidad de plantear estrategias administrativas que apunten a reorientar, reorganizar o modificar estas estructuras, para hacerlas eficientes y eficaces, para lo que fueron concebidas, así la simplificación administrativa es una excelente opción.

Organización y estructura de la administración pública municipal.

En el punto anterior se pudo percibir lo grande que es este municipio y por lo tanto lo complejo de su organización administrativa la cual en términos de la Ley del Estado de México se integra por:

Unidades Administrativas. Que integran 3 sindicaturas

Regidurías las cuales son 16.

Y dependencias que tienen una función básicamente administrativa:

Secretaría de Ayuntamiento

Estructura:

Subsecretaría del Ayuntamiento: Departamento de Patrimonio, Departamento de archivo Municipal, Departamento de Cabildos, Departamento de Información Estadística Municipal.

Subsecretaría de Atención Ciudadana: Subdirección de Control de Peticiones; Departamento de Oficialía de partes, Departamento 072, Departamento de Notificaciones, dependientes directamente de la Subsecretaría el Departamento de la Junta de Reclutamiento y el Departamento de Análisis de Información Vecinal.

Subsecretaría Técnica: Oficialía Calificadora, Departamento de Certificación de nombramientos, constancias y autorizaciones, Departamento del Registro Civil y Preceptora Juvenil.

Tesorería municipal

Estructura:

Subtesorerías.

Subtesorería de Ingresos: Departamento de Receptorías, Departamento de Coordinación de Ingresos, Departamento de Catastro, Departamento de Traslado de Dominio, Departamento de Impuesto Predial, Departamento de Impuestos y Derechos Varios, Departamento de Interventores y Notificadores.

Subtesorería de Egresos: Departamento de Control y análisis Presupuestal, Departamento de Recursos Federales, Departamento de Recursos Estatales y Municipales.

Subtesorería de Comercio: Departamento de Comercio en Vía Pública, Departamento de Comercio Establecido, Departamento de Mercados y Modulo Comerciales Municipales.

Subdirecciones.

Subdirección de Contabilidad General: Departamento de Solvataciones, Departamento de Cuenta Pública.

Subdirección de Caja General: sin departamentos.

Subdirección de Ejecución Fiscal: Departamento de Embargos, Departamento de Multas Federales.

Contraloría Interna Municipal

Estructura:

Subdirección de Auditoría: Departamento de Auditoría Financiera, Departamento de Auditoría Administrativa, Departamento de Auditoría a Recursos Federales, Departamento de Contraloría Social.

Subdirección de Auditoría a Obra Pública y Fraccionamientos: Departamento de Auditoría a Obra Pública, Departamento de Auditoría a Fraccionamientos.

Subdirección de Responsabilidades: Departamento de Inspección e Información Previa, Departamento de Procedimientos Administrativos disciplinarios y Situación Patrimonial, Departamento de Procedimientos Administrativos Resarcitorios, Departamento de Proyecto de Resoluciones.

Subdirección de Modernización y Desarrollo Administrativo.

Dirección de Administración

Estructura:

Subdirección de recursos Materiales: Departamento de Compras, Departamento de Licitaciones, Departamento de Seguros y siniestros, Departamento de Almacenes, Departamento de Integración Documental.

Subdirección de Servicios Generales: Departamento de Mantenimiento, Intendencia y Mesa bancos, Departamento de Rotulación y Serigrafía, Departamento de Control Vehicular y Taller.

Dirección Jurídica y Consultiva.

Estructura:

Subdirección Jurídica Consultiva: Departamento de Reglamentos, Departamento de Asesoría Jurídica Gratuita, Departamento Consultivo y de Procedimiento Administrativo.

Subdirección de Asuntos Contenciosos: Departamento de Asuntos Penales, Departamento de Asuntos Civiles, Mercantiles y amparos, Departamento de Asuntos administrativos fiscales y Agrarios.

Subdirección de Asuntos Laborales: Departamento de Asuntos Laborales A. departamentos de asuntos Laborales B.

Dirección de Medio Ambiente

Estructura:

Subdirección de Medio Ambiente: Departamento de Restauración y conservación ambiental, Departamento de Residuos Clasificados y Promoción Ambiental.

Subdirección de Desarrollo Urbano: Departamento Licencias, Departamento de Fraccionamientos, Departamento de Inspección Urbana, Departamento de anuncios Estructurales.

Subdirección de Tenencia de la Tierra.

Dirección de Desarrollo Social.

Estructura:

Subdirección de Fomento Económico y Empleo: Departamento del Centro de Atención Empresarial Municipal, Departamento del Servicio Municipal de Empleo, Departamento de Fomento Económico.

Subdirección de Educación y Cultura: Departamento de Gestión de Escuelas y Departamento de Cultura.

Subdirección de Apoyo y Gestión de Programas Sociales Federales: Departamento de Programas y apoyo Federales y Departamento de Servicios Ciudadanos.

Dirección de Obras Públicas.

Estructura:

Subdirección de Ejecución de Obras: Departamento de Ejecución de Obras Comunitarias, Departamento de Sistemas Hidráulicos, Departamento de Maquinaria y Equipo.

Subdirección de Supervisión de Obras: Departamento de Supervisión de Obras por Contrato y Departamento de Supervisión de Obras comunitarias.

Subdirección de análisis de Precios, Integración de Expedientes y Licitaciones: Departamento de Control Financiero, Estimaciones e Informes, Departamento de Análisis de Costos, Precios Unitarios y Licitaciones y Departamento de Control Interno y Seguimiento.

Subdirección de Proyectos Específicos: Departamento de Topología, Departamento de Proyectos y Programas de Obras, Departamento de Correspondencia y Atención Ciudadano.

Dirección General de Seguridad Ciudadana

Estructura:

Subdirección de Seguridad Pública Municipal.

Subdirección de Seguridad Pública Municipal: cuenta con un Técnico Operativo de Seguridad Pública, y departamento de Servicios Facultativos, Departamento del Grupo Femenil, Departamento Agrupamiento canino, Departamento del Grupo Especial, Departamento de la Academia de Policía.

Subdirección de Transito cuenta con: Técnico Operativo de Transito municipal, Departamento agrupamiento de motociclistas, Departamento de Vialidad Escolar, Departamento del Transporte Público, Departamento de Vigilancia de Parques y estacionamientos, Departamento de Reacción Inmediata, Departamento de la Academia de Policía.

Subdirección de Transito Administrativo: Departamento de Licencias, Departamento de Infracciones y Departamento de la Academia de Policía.

Dirección de Protección civil.

Departamento de Inspección y Dictaminación

Departamento de Capacitación y difusión.

Departamento de Bomberos y atención Pre-Hospitalaria.

Subdirección de Facultativos y Especiales

Subdirección de Central de Emergencias y Seguridad

Departamento de Video y Monitoreo.

Departamento de líneas de emergencia 060.

Departamento de botones de enlace.

Departamento de localización satelital GPS.

Subdirección de Análisis Delictivo.

Departamento de Criminología.

Departamento de Información y análisis Estadístico.

Oficialía Mediadora Conciliadora.

Departamento de Conflictos Interpersonales.

Departamento de Conflictos Intergrupales.

Departamento de Análisis del Conflicto.

Coordinación Administrativa.

Departamento de Personal.

Departamento de Servicios Generales.

Departamento de Informática.

Dirección de Planeación y Evaluación Municipal.

Estructura:

Subdirección de diseño de Proyectos conceptuales: Departamento de Infraestructura y vialidades, Departamento de Planeación Urbana y Departamento de Geoestadística.

Subdirección de Evaluación y Plan de Desarrollo: Departamento de Presupuesto por Programas y Departamento de Desarrollo Municipal.

Universidad Pública Municipal de Cuautitlán Izcalli.

Estructura:

Subdirección Académica: Departamento de Licenciaturas, Posgrado y Diplomados, Departamento de Investigaciones, Departamento de Servicios Escolares.

Subdirección de Planificación y Extensión Universitaria: Departamento de Educación Continua, Departamento de Capacitación Externa, Departamento de Ingles, Departamento de Computación y Departamento de bibliotecas.

Organismos Públicos Descentralizados.

Estructura:

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

Organismo Publico Descentralizado Municipal para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Cuautitlán Izcalli, denominado OPERAGUA; y

Organismo Publico Descentralizado Municipal para el Mantenimiento de Vialidades de Cuautitlán Izcalli, denominado MAVICI.

Organismo Publico Descentralizado de Carácter Municipal denominado:
Instituto Municipal del deporte de Cuautitlán Izcalli.

3.3 Marco Legal

El municipio al constituirse como base de la división territorial y de la organización política del Estado, investido de personalidad jurídica propia, integrado por una comunidad ,establecido en un territorio, con un gobierno autónomo en su régimen y en la administración de su hacienda pública, en términos del Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Desde el punto de vista organizacional la función del ayuntamiento la encontramos implícita en la definición de Administración Pública, que se concibe como: la actividad que realizan los órganos del Estado para la satisfacción de intereses colectivos. Es una organización cuya actividad se encamina a la satisfacción de las necesidades colectivas, principalmente en la forma de Servicios Públicos o mediante órdenes dirigidas a que se cumplan los fines del Estado.

En estos términos el ayuntamiento entendido como gobierno autónomo que gobierna y administra un municipio, la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en el Artículo 41 confiere las siguientes atribuciones:

Fracción IX. Crear las unidades administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la Administración Pública municipal y para la eficaz prestación de los servicios públicos.

Fracción XXI. Formular, aprobar y ejecutar los Planes de Desarrollo Municipal y de los Programas correspondientes.

Fracción XXII. Dotar de Servicios Públicos a los habitantes del municipio.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD 2003 GOBIERNO DEL ESTADO

*PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN Y TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA
MUNICIPAL*

*CÓDIGO ADMINISTRATIVO DEL ESTADO DE MÉXICO. CAPÍTULO
TERCERO*

Artículo 1.25

Artículo 1.26

Artículo 1.27

Artículo 1.28

Artículo 1.25. En el registro estatal de trámites, que será público se inscribirá la siguiente información en relación con los trámites que aplican las dependencias y organismos auxiliares de la administración pública estatal.

Artículo 1.26. Los grupos municipales de mejora regulatoria deberán llevar un registro Municipal de trámites, con las características previstas en el artículo anterior.

Artículo 1.27. No se podrán aplicar trámites adicionales a los inscritos en el Registro Estatal o Municipal de trámites, ni aplicarlos de forma distinta a como se establezcan en el mismo.

Artículo 1.28. Las unidades administrativas que apliquen trámites deberán tener a disposición del público, la información que al respecto este inscrita en el Registro Estatal o Municipal de Trámites.

A nivel local su reglamento interno en los Artículos 46 y 47 establecen la función de la Simplificación Administrativa como una estrategia para el cumplimiento de sus objetivos preestablecidos en su mandato.

Reglamento interno municipal 2006-2009

Artículo 46. La dependencia de Simplificación Administrativa y Gestión Social para conducto de su titular a quien se le denominara Secretario de

Simplificación Administrativa y Gestión Social, tiene a su cargo las siguientes atribuciones:

LVII. Promover y fomentar el desarrollo económico del municipio, facilitando e impulsando la actividad de los sectores productivos y de servicios.

Como se puede observar existe el soporte legal para implementar cualquier técnica o mejora administrativa siempre y cuando esta dirigida a cumplir los objetivos de la administración pública y en este sentido la simplificación administrativa cumple con el propósito a que es concebida como una técnica que mejora el funcionamiento general de la administración siendo más eficiente en la aplicación de los recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad.

3.4 El origen de la simplificación administrativa.

La necesidad de satisfacer sus necesidades el hombre ha buscado formas, métodos o procedimientos sencillos que le permitían cada vez de una manera sencilla lograr su satisfacción, buscando abatir costos (económicos, físicos y materiales), reducir esfuerzos o desgaste físico y para lograrlo a optado de manera racional; analizar el trabajo (problema) dimensionarlo para modificarlo, cambiarlo o sustituirlo, de una manera empírica ha realizado simplificación del trabajo, esto aplicado en la oficina (organismo social) enriquecido con los aportes de la ciencia administrativa obtenida a través de la experiencia e investigación se obtiene la simplificación administrativa como una técnica eficiente y eficaz capaz de lograr mejoras importantes en los procesos administrativos de cualquier organismo social no importa la actividad de que se trate, trayendo consigo grandes beneficios .

Taylor posiblemente es el primero en darle forma a esta técnica con su estudio de tiempos y movimientos en el taller, logrando su mejoría, abatiendo costos y aumentos en la productividad. Este es el origen formal de la simplificación administrativa. Al ver el resultado esta técnica saltó a la oficina, a la esfera administrativa demostrando con resultados que en este campo laboral era igual de valioso y funcional.

En la actualidad los estudios de simplificación del trabajo se han aplicado hasta el trabajo de oficinas, ya que este se ha incrementado grandemente en las últimas décadas. La importancia de la simplificación del trabajo de oficina es tal que las empresas progresistas la aplican para poner remedios al incremento del trabajo de oficina y para frenar el aumento de los costos.

3.5 Definición de la simplificación administrativa.

Del autor Gilbreth:

Consiste en dividir el trabajo en los elementos más fundamentales posibles, estudiar estos independientemente y en sus relaciones mutuas; y una vez conocidos los tiempos que absorben ellos, crear métodos que disminuyan al mínimo el desperdicio de mano de obra. ¹

Continolo (filosofo frances). La define:

El empleo organizado del buen sentido en la búsqueda de formas más sencillas de realización del trabajo. ²

Como se puede apreciar en la definición de estos autores, hay elementos que se tienen que considerar para ejecutar la simplificación administrativa: la observación o análisis del proceso del trabajo, su método y formas, posteriormente con sentido común aplicar la técnica para mejorarlo ó cambiarlo, para disminuir costos.

Aquí se hace presente la capacidad que tiene el ser humano para por sí mismo con iniciativa buscar la mejora continua aplicando de manera organizada la técnica de la Simplificación Administrativa a todo trabajo de oficina donde la constante es mejorar continuamente las formas para eficientar la aplicación de recursos y realizar trabajos de manera sencilla.

¹ P 4 pág. 72 J.R.V.

² P 5 pág. 72 J.R.V.

En estos términos es factible su aplicación en cualquier organismo social que por su propia dinámica requiere de constante adecuación de procesos administrativos, métodos y formas ante un crecimiento constante de actividades y funciones que en algunos casos se tornan complejos, lentos u obsoletos obstruyendo el progreso.

Haciendo referencia a las definiciones de simplificación administrativa se puede concluir que para realizar este proceso se requiere de la participación e involucramiento de los trabajadores, pues son ellos quienes conocen con precisión el proceso y su objetivo, lo que les permite con pleno conocimiento de causa- efecto proponer los cambios o modificación de los procesos administrativos, de los métodos aplicados o de las formas utilizadas. Esto trae otras ventajas como: compromiso en la aplicación y resultados, sentirse parte de la decisión, eliminando el temor al cambio organizacional y una participación activa.

3.6 Necesidad y objetivos de la simplificación administrativa.

Todo trabajo de oficina requiere de una constante actualización a través de medidas de control de calidad que permitan evidenciar la problemática y así implementar a través de técnicas sencillas como la simplificación administrativa readecuar los procesos y solucionar los problemas.

Así la simplificación administrativa en realidad es una necesidad que hoy está vigente en cualquier organismo social, la mejora continua es la revisión periódica e incesante para agilizar las pesadas estructuras administrativas, principalmente las de las grandes corporaciones donde por el volumen de creación, procesamiento y análisis de documentos, la duplicidad de funciones, tramites innecesarios, burocratismo, tortuguismo e inoperancia, la llevan a la incapacidad y su posible quiebra. Ante estos problemas está más que demostrado la técnica de la Simplificación Administrativa es una excelente opción por lo sencillo de su aplicación y su bajo costo, pues cuando se aplica

correctamente considerando su técnica estrictamente, estas organizaciones evidencian rápidamente resultados positivos.

El involucramiento de la organización en su conjunto y en particular de sus directivos obliga a que todo el personal conozca de la técnica de la simplificación administrativa y si es posible la domine de tal suerte que el resultado sea exitoso, aquí la empírica no tiene cabida.

De la rigurosidad metodológica con que se aplique la simplificación administrativa se logrará alcanzar los objetivos de la organización por la que la mejora de sistemas y procedimientos tienen que ser una inquietud constante que intenta aprovechar los grandes recursos de personal y equipo, instalaciones y maquinas cuyos límites y posibilidades muchas veces se desconocen.

Los objetivos que persigue la simplificación administrativa son los siguientes:

Incrementar la productividad

Involucrar a toda la organización en este programa

Cambio en la cultura organizacional

Eliminar el trabajo innecesario

Mejorar los procesos administrativos

Mejorar las formas y métodos de funcionamiento

Cambiar formas caducas de trabajo

Capacitar al personal

Abaratar costos

Acabar con el tortuguismo y el burocratismo

Dar transparencia a los procesos

Lograr la aplicación justa de trámites

Hacer las estructuras administrativas más dinámicas

Al analizar algunos de los objetivos que persigue la simplificación administrativa se nota lo vasto de su cobertura, así como la promesa de resultados confiables para la organización que adopte esta técnica.

El logro de estos objetivos no es fácil por lo que Joaquín Rodríguez Valencia propone que para llevar a cabo la implementación del mejor método de trabajo deben rechazarse todos los medios empíricos y aplicar las normas de investigación científica.

El estudio debe basarse en apreciaciones obtenidas mediante recorridos por las oficinas, aun cuando sean intenciones con propósitos expuestos y a pesar de una experiencia cabal, satisfactoria y aparentemente confirmada por el tiempo. La confianza en la agudeza visual o en la memoria provoca frecuentes errores en las evaluaciones.

La implementación de la simplificación administrativa es un ambicioso programa de mejora continua que de aplicarse con rigurosidad científica en que se aplique su técnica se lograra el alcance de los objetivos organizacionales.

3.7 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

El ejecutar un programa de simplificación administrativa trae consigo una serie de ventajas evidentes en el corto y largo plazo llevando a las organizaciones de cambios en la cultura organizacional proporcionando su modernización y eficiencia.

Generación de equipos de trabajo promotores del cambio.

Al realizar más fácilmente su trabajo el personal se encuentra más satisfecho y con mejor ánimo de participación

Evidencia las áreas más susceptibles de inversión. (tecnología, personal, equipo, etc.)

La reducción en costos al mejorar procesos, métodos y formas de trabajo

Mejor aprovechamiento de los factores de la producción (tierra, trabajo y capital)

Eliminación de papeleo, trámites excesivos, barreras mentales, tortuguismo, burocratismo y corrupción.

Mejora el servicio de atención al público, por medio de la reducción de movimientos, de traslado y de tiempo innecesario.

El auto participación del empleado en la mejora continua, siendo el mismo su propio supervisor.

Promueve la capacitación constante en todos los niveles jerárquicos.

Las ventajas enunciadas anteriormente han sido el resultado del aporte de experiencias en todo tipo de organizaciones que han implementado esta técnica a través del tiempo, y por tanto como conocimiento científico también está basado en una serie de principios que reseña Joaquín Rodríguez Valencia.

Promueve la participación con la experiencia práctica de todo empleado de oficina por medio del adiestramiento y el estímulo para usar la simplificación del trabajo. Los empleados entusiastas con iniciativa e imaginación para formular los medios y para cooperar en los esfuerzos para eliminar el desperdicio son de importancia fundamental.

Hace que la serie de actividades sea productiva y sencilla como grupo, la serie de actividades de trabajo que se adapte debe representar la mejor combinación posible para lograr el trabajo terminado, tomando en cuenta las facilidades y condiciones en los que el trabajo debe realizarse.

Combina las actividades de trabajo donde sea posible para evitar tener que volver a capacitarlas. A menos que se controle cuidadosamente, es común encontrar copia innecesaria de datos una y otra vez como práctica establecida de un procedimiento.

Reduce las distancias a las cantidades más cortas posibles. El movimiento de papeles o de gente es costoso e improductivo ya que la gran mayoría de tales actividades no representan un esfuerzo intencional.

Arregla las actividades para que proporcionen, el flujo adecuado de una operación de oficina a otra o una norma para un empleado en el lugar de trabajo. Las cantidades excesivas o los brotes de cargas de trabajo indebidas tienden a desalentar al personal

Proporciona a los empleados ambiente físico agradable y lugares de trabajo cómodo y apropiado. Las condiciones físicas del trabajo agradables aumentan la satisfacción y productividad de los empleados

Si la técnica de la simplificación administrativa es correcta bajo los principios señalados el éxito será casi un hecho para la organización.

3.8 LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN ORGANISMOS PÚBLICOS

El sector público ante su vasto crecimiento en personal, multiplicidad de las funciones, operaciones, junto con el papeleo que ha venido a ser un tumor canceroso de la burocracia, no escapa a la necesidad de tener que efectuar la simplificación Administrativa a todos sus niveles, como parte de su dinámica y necesaria reforma.³

La técnica de la simplificación administrativa como se señaló anteriormente aporta una serie de ventajas que encajan muy bien en la necesidad del sector público para lograr la eficacia y eficiencia en su funcionamiento administrativo interno y en la mejor atención que brinda a la sociedad en la prestación de servicios con calidad y oportunidad de ahí, que desde 1984 se oficialice su aplicación vía Decreto oficial arrojando excelentes resultados.

³PP 5. 53 J.R.V

Pero a pesar de su éxito se olvidó su importancia y gracias a su uso en entidades como el Gobierno de León Guanajuato y el Estado de Querétaro su aplicación se extendió, llamando la atención del gobierno federal en donde a través de la Secretaría de la Función Pública, se despliega una gran difusión con herramientas de apoyo para aquellos gobiernos de los tres niveles que lo quieran aplicar recibiendo la asesoría necesaria a través de la Subsecretaría de simplificación pública del país, incluso en otros países han adoptado esta técnica, sin embargo municipios como el de Cuautitlán Izcalli no se convence de sus bondades de ahí la inquietud de la presente propuesta.

CAPITULO 4 LA TECNICA DE LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

4.1 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

En este espacio se presenta la propuesta tal cual, como la sugiere Joaquín Rodríguez Valencia en su obra la Simplificación Administrativa, esto con el fin de aprovechar la metodología y señalar que se parte de un estudio serio y bien fundado. Señalando que el capítulo 4 se propone en forma integrada este aporte y otras técnicas considerando una metodología más amplia basada en experiencia propia y otras metodologías aplicada ya en entidades públicas con éxito.

La investigación es la fase de inicio de la simplificación administrativa en donde se buscan los elementos que integran el proceso administrativo o problema a analizar y posiblemente simplificar. Para realizar con efectividad esta fase es necesario seguir los pasos que propone Joaquín Rodríguez Valencia , y son:

La investigación documental

La observación

La encuesta y esta a su vez se compone de cuestionario y entrevista

Técnicas de representación gráfica de los procesos de trabajo:

Gráfica de proceso

Gráfica de distribución de trabajo

Gráfica de medición del trabajo

Gráfica de movimiento de la oficina

A.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de información existente, escrita o gráfica sobre el elemento o factor de estudio. Esta información es de dos tipos; primarios que son aquellas que contienen información contenida en libros, revistas, archivos públicos, privados, entrevistas personales, normas, manuales administrativos o listas, etc. Toda aquella información que haya generado el área a analizar y que aporte elementos de análisis deberán ser considerados. Secundarias, son aquellas que contienen información abreviada, solo sirven de ayuda al investigador para suministrar información sobre documentos primarios: catálogos de formas, reseñas, ficheros, etc.

Esta técnica, cuenta con tres etapas que son:

Recolección de datos

Análisis de la investigación

Clasificación de la información

B.- LA OBSERVACIÓN

La observación permite analizar el proceso directo vivo como se está efectuando, lo que le permite tener un contexto amplio de diseño de hipótesis que explique las fallas o problemas del área en revisión, complementando con la información documental se puede concluir fácilmente que hay dos tipos de

observación: La observación natural es aquella en la que el investigador se enfrenta al fenómeno tal como se produce espontáneamente.

Observación controlada se da cuando la observación se repite sobre una serie de fenómenos semejantes, puede dar lugar al diseño de métodos para detectar la producción de fenómeno y los efectos del mismo, garantizando la objetividad. Entonces, se efectúa una observación controlada.

Es necesario señalar que la observación controlada se efectúa con información previa lo que permite enfocar con definición un proceso o fenómeno en lo particular.

c.- LAS ENCUESTAS

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiendo captar, la información de los diferentes elementos o factores a investigar, por medio de técnicas previamente diseñadas, las cuales son cuestionarios y entrevistas.

Cuestionario: Es una forma de reunir datos, su contenido tiene por objetivo descubrir hechos u opiniones, datos objetivos y cuantitativos. Por lo tanto el cuestionario es una técnica para obtener información mediante una serie de preguntas previamente formuladas.

Se obtienen las siguientes ventajas:

Obtener información deseada para cada caso en particular

El cuestionario previamente formulado permite:

Incluir preguntas de interés, cuya respuesta ayude a las conclusiones

Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes

Permite la reflexión sobre la manera de encausar las preguntas.

Las preguntas que se formulen en los cuestionarios deberán llevar la intención para conseguir el tipo de respuesta requerida al analista. Ejemplo (anexo)

Entrevista: dentro de las técnicas de investigación la más importante por su contenido, método y aplicación es la entrevista, es una técnica que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la vida narrada de las personas.

Esta técnica bien ejecutada aporta elementos que de otra manera no se perciben y que están vinculados con la cultura organizacional saltando distorsiones psicológicas de carácter personal o de grupo que afectan el funcionamiento del organismo social.

D.- CUESTIONARIO

Es una forma de reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por lo tanto, el cuestionario es “Una técnica para obtener información mediante una serie de preguntas, previamente formuladas”.

El uso de esta, técnica ofrece una serie de ventajas que son:

Obtener información deseada para cada caso en particular.

El cuestionario previamente formulado permite:

Incluir preguntas de intereses, cuya respuesta ayude a las conclusiones.

Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.

Permite la reflexión sobre la manera de encauzar las preguntas.

El uso de cuestionarios permite ahorro de tiempo en la investigación, ya que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Clasificación de los cuestionarios

Tipo de Cuestionario	Objetivo	Ejemplo de Aplicación
ABIERTA	Obtener datos en función de las preguntas que dejan en libertad al interrogado para que exprese ampliamente sus apreciaciones.	Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo.
CERRADA	Obtener datos en función de la pregunta que obliga al interrogado a contestar afirmativa o negativamente.	Cuestionario de análisis de procedimientos.
SELECTIVA	Obtener datos en función de la pregunta que deja al interrogado la libertad de escoger entre varias alternativas.	Cuestionario de análisis de formas.

E. ENTREVISTA

La entrevista, es una técnica que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la vida narrada de las personas.

Clasificación de la entrevista

Clasificación	Sub-clasificación	APLICACIÓN
Por su propósito.	De hechos. De actitudes. De opiniones.	Se utilizan por lo general en investigación de tipo: Económico, Social, Psicológico y Administrativo.
Por el número de personas entrevistadas.	Personales. De grupo.	Son útiles para obtener información confidencial. Es útil por captar datos frente a un grupo de personas.
Por su estructura.	No dirigidas. Dirigidas.	Se aplica cuando se desea informalidad. Se aplica cuando se desea mayor rigor científico al analizar un efecto de estudio.

4.2 ANALISIS FODA

Análisis de FODA, también conocida como matriz de FODA, con su aplicación permite localizar los aspectos positivos y negativos de una organización con los cuales se parte de una base real de análisis para proponer alternativas para mejorar el desempeño de la organización.

F - Fortaleza.

O - Oportunidades

D - Debilidades

A - Amenazas

El análisis de estos cuatro aspectos permite conocer el desempeño de la organización en un contexto interno y externo, así como factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la organización.

El análisis de FODA, en consecuencia permite:

Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la organización para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Concientizar al responsable de la organización sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.

Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos.

Definición de conceptos:

Fortalezas: Se denominan fortalezas o puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización.

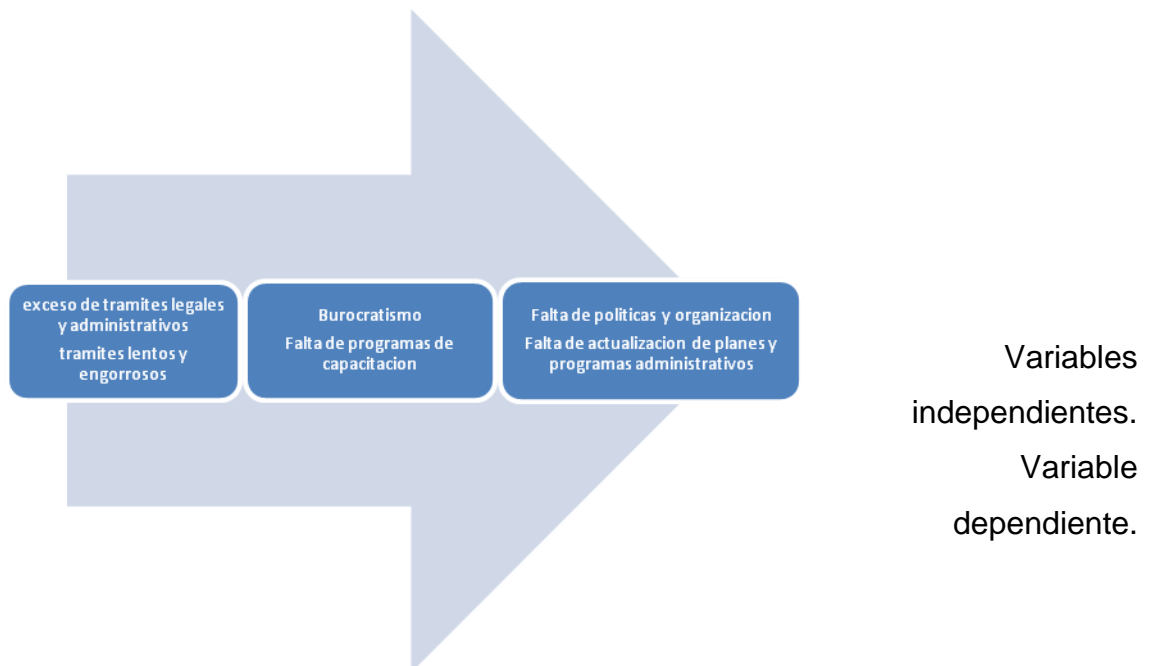
Oportunidades: Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. Todo aquel factor o fenómeno que ocurre en el exterior de la organización y que puede aprovechar para crecer.

Debilidades: Se denominan debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.

Amenazas: Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las organizaciones y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. Fenómenos que surgen en el ambiente

externo, y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta la misma organización.⁴

Esta técnica permite obtener respuestas rápidas a problemas que padece la organización. Por lo que es importante su uso para avanzar en la simplificación administrativa de la organización y solucionar sus problemas.



Gestión administrativa deficiente.

Fortalezas.

- 1.- Experiencia de empleados trabajadores de base conocedores de los requerimientos legales y administrativos.
- 2.- Renovación de cuadros administrativos.
- 3.- Estructura administrativa funcional.

⁴Administración Javier Benavides Pañeda, Edit.: Mc Graw Hill, Edición: 2004.

Debilidades.

Exceso de trámites y requisitos legales.

Burocratismo exceso de personal que duplica funciones.

Tortuguismo tramites largos y engorrosos.

Procesos administrativos obsoletos requerimientos de tiempo de respuesta tramites innecesarios, falta de definición de funciones (manuales) fases innecesarias en el proceso.

Falta de políticas organizacionales.

4.3 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO.

Los organismos sociales tienden a formar estructuras cada vez más complejas por lo que requieren mejores técnicas e instrumentos más sencillos para su rápida aplicación en la solución de problemas.

Estos instrumentos formales deben permitir la descripción de un procedimiento de trabajo de tal manera que se pueda:

Localizar fácilmente la información cualitativa y los datos cuantitativos que puedan interesar en un momento dado de la operación del organismo y para un objetivo muy preciso.

Exponer en forma exacta y clara, mediante el conveniente acoplamiento de expresiones escritas con esquemas gráficos, las múltiples informaciones que producen los complejos fenómenos administrativos realizados, así es fundamental requisito de todo sistema donde actúen en forma coordinada diversos elementos, que es la comunicación.

Estudiar e investigar soluciones alternativas y proyectar sistemas administrativos nuevos.

Estas exigencias deben dar una exposición formal al sistema de procedimientos, es particularmente importante pues ayuda cuando se trata de procedimientos (manuales o automatizados) que deben ser proyectados, simulados y perfeccionados previamente sobre el papel.

REPRESENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO ADMINISTRATIVO

Las técnicas de simplificación del trabajo han sido formuladas básicamente con el propósito de simplificar las tareas ordinarias propias de todo trabajo administrativo.

Un programa de simplificación administrativa, debe planearse de manera que pueda ser utilizado en la práctica por el personal operativo. El principio rector de esta técnica es que, tanto el personal operativo como el directivo, por su contacto directo con el trabajo, están indudablemente en condiciones de descubrir las mejores formas en que puede hacerse el trabajo.

4.4 CLASIFICACIÓN DE GRÁFICAS.

Clasificación	Objetivos	Aplicación.
De operaciones o procedimientos.	Se utiliza para representar el flujo de operaciones.	Estudio de procedimientos.
Arquitectónicas.	Para representar un bosquejo de la distribución física de una oficina.	Estudios de formas.
De relaciones del personal.	Para indicar los niveles jerárquicos, funciones, autoridad y responsabilidad.	Estudio de afluencia del trabajo.
De estadísticas.	Se aplica para resumir las relaciones numéricas y cronológicas.	Estudio de distribución de la oficina.
		Manuales de organización.
		Descripción puestos.
		Determinar relaciones entre dos datos.
		Demostrar relaciones entre dos datos.

La simplificación administrativa consiste en aplicar sistemas y procedimientos que reduce el esfuerzo necesario para ejecutarlo. Se han desarrollado muchas técnicas semejantes, las cuales han alcanzado una mayor aplicación en el estudio del trabajo administrativo y son:

Gráfica de proceso o de procedimiento

Gráfica de distribución del trabajo

Gráfica de medición del trabajo.

Gráfica de movimiento de la oficina.

A) GRÁFICA DE PROCESO O DE PROCEDIMIENTO

Una grafica de procedimiento o de flujo es la principal presentación empleada en el campo de sistemas. Indica objetivamente las actividades que deben ser llevadas a cabo durante el desarrollo de un procedimiento. Es una de las técnicas más útiles en la simplificación del trabajo.

DESCRIPCIÓN DE LA TÉCNICA.

El flujo de pasos están indicados por breves declaraciones y símbolos dispuestos en forma vertical y en orden cronológico.

Con el propósito de lograr un registro completo y detallado del trabajo y de conservar a la vez la simplicidad y la concisión, esta técnica se apoya en el uso de los siguientes símbolos:

	OPERACIÓN	“cuando algo está siendo creado, cambiando o añadido”.
	TRASLADO	“Cuando se envía algo de un lugar a otro”.
	DEMORA	“Cuando algo permanece ocioso, en espera de que alguien intervenga”.
	ALMACENAMIENTO	“Cuando se almacena o se archiva para ser utilizado posteriormente”.
	INSPECCIÓN	“Cuando es revisado o verificado pero no cambiado”.

MÉTODO DE ELABORACIÓN.

La información utilizada en la elaboración de una gráfica de proceso debe provenir de la unidad orgánica donde se está realizando el trabajo. Sólo ahí pueden obtenerse una información real en cuanto a cada paso de los procedimientos.

Para la elaboración de esta gráfica se utiliza una forma estándar de la gráfica de proceso. En ella aparecen a la izquierda los cinco símbolos ya indicados en el centro de la descripción narrativa de cada paso del procedimiento y en la derecha observaciones si las hay. La preparación de esta gráfica se concentra en seis pasos, que son:

Elegir el procedimiento. La mayoría de los procedimientos están relacionados con los otros flujos de trabajo que tienen lugar dentro del departamento, a menos que se limite a un procedimiento específico. Por tanto habrá que obtener una lista de los procedimientos y graficar uno por uno.

Determine el comienzo y la terminación. Cada procedimiento seleccionado debe, por si mismo, abarcar todo su ámbito con la finalidad

de que pueda obtenerse una adecuada perspectiva del trabajo. Habrá que determinar el paso de inicio y determinación y sujetarse solo a ese proceso.

Describa cada paso del procedimiento. Hay que observar detalladamente las operaciones reales durante la ejecución del trabajo. Haga preguntas al personal involucrado en el procedimiento. Luego, describa narrativamente los pasos en la parte central de la gráfica, dejando un renglón por cada paso. Se breve y conciso en la narración.

Seleccione el símbolo. Después de completar y revisada la parte narrativa de la gráfica, deben asentarse los símbolos que representan la clase de paso examinado. Los símbolos deben ir unidos por líneas rectas que denotan continuidad.

Registre tiempo y distancia. Anote la distancia en metros que recorre un documento o persona durante cada paso del procedimiento representado por la flecha. El registro se asentará en la parte izquierda de la hoja.

Sume todo el conjunto de conceptos. Haga la suma de las cantidades correspondientes a: operaciones, traslados, demoras, etc. También debe obtenerse la suma de distancia y tiempo.

Gráfica 1.

GRÁFICA DE PROCESO

Unidad Administrativa _____ Procedimiento: _____

_____ Método Actual O

Método Propuesto O Elaboro _____ Fecha _____ Aprobó _____ Fecha _____

DESCRIPCION DE CADA PASO (Indique que es lo que se hace, quien lo hace)	ACTUAL		PROPUESTO		DIFERENCIA		OBSERVACIONES	
	NUM	TIEM	NUM	TIEM	NUM	TIEM		
Operaciones								
Transportes							/ Elimine /	
Demoras							/ Combine /	
Almacenamiento							/ Simplifique /	
Inspecciones							/ Cambie de secuencia /	
Distancia recorrida		MTS					/ Perfeccione /	
			OPERACION	TRASLADO	DEMORA	ALMACEN	INSPECCION	
						DISTANCIAS EN MTS.	TIEMPO EN MINUTOS	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

4.5 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA GRÁFICA DE PROCESO

El propósito de una grafica de proceso o procedimiento es simplificar la manera en que se realiza el trabajo. Esto puede realizarse por medio de la eliminación, combinación, readaptación de pasos, así como simplificando pasos de un procedimiento.

Método de elaboración.

La fuente de información básica a partir de la cual se elabora la gráfica de distribución del trabajo es el área de trabajo objeto de estudio, haciéndose indispensable examinarla de dos maneras el trabajo administrativo.

Desde el punto de vista general para tener un panorama de las principales labores de la oficina.

Por medio de enfoques parciales, a fin de descubrir al detalle las tareas individuales que implica la ejecución de estas actividades principales.

Para la elaboración de la gráfica de distribución del trabajo se utiliza una forma estándar. En esta forma aparecen las siguientes columnas de izquierda a derecha y de forma horizontal; una columna de las principales actividades, una columna para anotar el número total de horas-hombre por cada actividad, las siguientes columnas deben llevar como encabezado el nombre de cada empleado. La preparación de la gráfica consta de los siguientes pasos:

64

Elaborar lista de actividades. Esta representa un inventario de los asuntos más importantes que se llevan a cabo dentro de una oficina. La información se obtiene directamente de los empleados, consignando en ella sólo las principales actividades.

Descripción de la técnica.

Esta gráfica no es más que una tabulación de las actividades efectuadas por cada empleado dentro de un grupo de trabajo en una oficina determinada, proporcionando al analista la información necesaria respecto a la división del trabajo administrativo.

Con el propósito de facilitar el estudio, se recomienda clasificar el trabajo a analizar en pequeños grupos de personal. Cada uno de éstos debe ser estudiado por separado y con su respectiva gráfica que abarque todas las actividades. El tamaño de cada grupo dependerá, del grado de especialización, así como del agrupamiento de labores que sea necesario hacer para lograr la ejecución del trabajo. Se observa en la práctica que, el grupo tiende a ser más grande cuando varios empleados desempeñan labores casi idénticas.

La gráfica de distribución del trabajo constituye uno de los elementos para la integración del programa de simplificación administrativa. Es la técnica que señala las deficiencias en la distribución del trabajo, así como los aspectos en que han de realizarse estudios complementarios correspondientes a las otras técnicas del programa de simplificación (procedimientos, medición, etc.)

Esta técnica trata lo relativo a tres grupos de datos:

¿Qué es lo que se está haciendo en la oficina?

¿Quién lo está haciendo?

¿Qué tiempo se implica el hacerlo?

Nos presenta estos hechos en forma de tabla, que permite un fácil análisis de los mismos. La gráfica de distribución de trabajo sirve para analizar los aspectos siguientes:

Explicar cómo está dividido el trabajo.

Determinar si hay homogeneidad en la carga de trabajo.

Determinar si hay coordinación entre las habilidades del personal y las tareas que desempeñan en cada actividad.

Determinar si las tareas realmente corresponden a la actividad a la cual se han adscrito y aún si la actividad debe desempeñarse en esa unidad administrativa.

Método de elaboración

La fuente de información básica a partir de la cual se elabora la gráfica de distribución del trabajo es el área de trabajo objeto de estudio, haciéndose indispensable examinarla de dos maneras el trabajo administrativo.

1. Desde el punto de vista general para tener un panorama de las principales labores de la oficina.

2. Por medio de enfoques parciales, a fin de descubrir al detalle las tareas individuales que implica la ejecución de estas actividades principales.

Para la elaboración de la gráfica de distribución del trabajo se utiliza una fórmula estándar. En esta forma aparecen las siguientes columnas, de

izquierda a derecha y de forma horizontal: Una columna de las principales actividades una columna para anotar el número total de horas-hombre por cada actividad, las siguientes columnas deben llevar como encabezado el nombre de cada empleado. La preparación de la gráfica consta de los siguientes pasos.

1. Elaborar lista de actividades. Esta representa un inventario de los asuntos más importantes que se llevan a cabo dentro de una oficina. La información se obtiene directamente de los empleados, consignando en ella sólo las principales actividades.

En la figura 2 se muestra un ejemplo de lista de actividades.

LISTA DE ACTIVIDADES	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE COBRANZAS FECHA: 8-VII-85	
Núm. Act.	ACTIVIDADES
1.	Control de cobros efectuados.
2.	Control de facturación de salida.
3.	Reclamaciones.
4.	Administración.

Una entrevista con el jefe o supervisor, a quien se le debe explicar el objetivo, realiza

del estudio, lo decisivas que son sus opiniones para ese propósito, nuestro deseo de lograr mayor eficiencia y eficacia en el trabajo.

2. Aplicar lista de tareas. Estas son preparadas por cada empleado, y constituyen simplemente un estado en el que se consignan sus tareas semanales así como el número aproximado de horas consumidas en cada tarea.

Aunque no existe una forma estándar para la lista de tareas, en la figura 3 se muestra un ejemplo práctico de esta.

Figura 3. Lista de tareas.

Nombre del empleado _____ Puesto _____

Depto. O sección _____

Nombre del jefe del dpto. o sección _____

Nombre de quien depende _____

Nombre de quien recibe órdenes habitualmente _____

Nombre de sus subordinados directo _____

3. Revisar las listas de tareas. Es importante que el analista revise las listas de tareas a fin de asegurarse de que esta correctamente formulada, explícita y que no se haya omitido ninguna tarea.

Revisión de las listas de tareas por el Jefe o supervisor. Consiste en solicitar al jefe o supervisor, que revise e indique sus recomendaciones al reverso de la lista de tareas.

5. Elaborar grafica de distribución del trabajo. Con base en las listas de tareas el analista procede a consignar la información en la gráfica.

6. Realizar el análisis. Este paso consiste en llevar a cabo un análisis de la gráfica. Tal análisis puede dividirse en tres partes, que son:

1. Análisis de las columnas como entidades.
2. Análisis de tareas para llevar a cabo la actividad.
3. Análisis de las tareas de cada empleado.

A continuación en la figura 4 se muestra un ejemplo de gráfica de distribución del trabajo.

4.6 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.

La gráfica de distribución del trabajo representa un arreglo ordenado de los detalles de las diversas actividades y de su repartición entre los diferentes empleados. La observación ha terminado. Ha sido completa y profunda; concierne tanto a los trabajos como a las personas.

Método actual Principia lista	Fecha:	Elaboro	Aprobó
Método propuesto Termina lista			

No.	Tareas que se realizan	Frecuencia				Cantidad	Tiempo
		Día	Sem	Mes	Otros		

GRAFICA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

Nombre de la Empresa: RODALSA

Unidad Administrativa: Departamento de Cobranzas

ELABORO:

FECHA:

REVISO:

ACTIVIDADES		JEFE DEPTO. AGUSTIN SAYEG		SUPERVISOR 1 ARTURO OREA		SUPERVISOR 2 JORGE HERRERA		AUXILIAR ALFONSO PACHECO		AUXILIAR BALTAZAR CANET		SECRETARIA LUCIA CABAÑAS	
CONTROL DE COBROS EFECTUADOS	50												10
CONTROL DE FACTURACION DE SALIDA	93	Anexa facturas no pagadas a las nuevas del mismo cliente. Revisar cálculos de nuevas facturas.	3			Selecciona facturas por ruta. Entrega facturas al cobrador. Visita a clientes con más de dos facturas pendientes.	20	Ayuda en la selección de facturas por ruta. Visita a clientes con más de 2 futuras pendientes.	30	Elabora lista diaria de ventas. Elabora lista de ventas mensuales, con nombre cliente, núm. De factura y saldo promedio.	25	Archiva duplicados de facturas nuevas. Realiza trabajos de mecanografía.	8
RECLAMACIONES	37	Atiende casos especiales y se coordina con el Dpto. legal.	2	Atiende reclamos de facturación indebida, pagos incorrectos etc.	5	Visita a clientes que hicieron alguna reclamación, para aclaraciones.	15	Visita a clientes que hicieron alguna reclamación, para aclaraciones.	10			Atiende por teléfono las reclamaciones. Elabora lista de reclamaciones y los turna a la persona indicada.	14
ADMINISTRACION	60	Resuelve problemas de personal. Elabora informes. Asiste a reuniones con la gerencia.	25	Realiza trabajos especiales. Asiste a reuniones del Dpto. de ventas.	10	Prepara estadísticas. Realiza trabajos especiales.	5					Mantiene el archivo general de la oficina. Mecanografía varios trabajos.	8
TOTAL TMO. SEM.	240										40		40

Figura4. Gráfica de distribución de trabajo

Ahora vamos a interrogarnos sistemáticamente respecto a ella.

El método más conveniente para analizar la grafica de distribución del trabajo, es probablemente el que se basa en una lista preparada de antemano con preguntas clave que han sido formuladas para alcanzar los aspectos en los que es probable lograr algún mejoramiento. Trátese de darles una respuesta que signifique una mejor conducción del trabajo para todo el personal.

Las preguntas son las siguientes:

- ¿Cuáles son las actividades que consumen más tiempo?

Consiste en centrar una serie de preguntas sobre el factor tiempo, entre las preguntas que nos podemos hacer al respecto, están:

¿Son éstas actividades las importantes de la oficina?

¿Realmente el resultado final justifica el número de horas-hombre empleadas en su realización?

¿Cuál es la aportación que hace cada empleado?

- ¿Hay algún esfuerzo mal orientado?

Aquí centramos nuestra atención en el esfuerzo de la gente para detectar fallas, pudiéndose hacer preguntas como:

¿Se desperdicia esfuerzo en tareas innecesarias?

¿Está dedicando a la oficina demasiado tiempo a actividades poco importantes?

- ¿Se están aprovechando adecuadamente las aptitudes?

Se refiere al análisis de las aptitudes y habilidades del personal para determinar si éstas se están aprovechando adecuadamente. Entre otras preguntas tenemos las siguientes:

¿Está cada quien realizando su labor que puede hacer mejor?

¿Qué personal está siendo desperdiciado en aptitudes y habilidades?

- ¿Están realizando los empleados demasiadas tareas diferentes?

Aquí se trata de analizar el trabajo del personal para determinar excesos, etc.

Las preguntas que se pueden hacer son, entre otras:

¿Hay reducción de la eficiencia e interés porque los empleados, están realizando tareas que no guardan relación entre sí?

¿Existe falta de interés del personal?

¿Se cometen errores con frecuencia?

- ¿Está sobre especializado el trabajo?

Se refiere básicamente al análisis del trabajo para determinar si existe sobre especialización en las tareas.

Pudiéndose hacer preguntas como:

¿Pierde el empleado entusiasmo hacia su trabajo por la monotonía y estrechez de sus actividades?

¿Sería posible reactivar el interés creando incentivos?

¿Podría encomendárseles otras interrelacionadas?

- ¿Están demasiado distribuidas las tareas?

En este punto la crítica se centra en la distribución o separación de las actividades para detectar fallas. Entre la pregunta que podemos hacer están las siguientes:

¿Hay interrupciones innecesarias en el trabajo?

¿Existe inconsistencia en el trabajo?

¿Se presenta la evasión de responsabilidad en el trabajo?

¿Hay pérdidas de tiempo porque varios empleados se ocupan de la misma actividad?

- ¿Esta el trabajo repartido equitativamente?

Aquí la atención del analista se enfoca a determinar cómo está repartiendo el trabajo de los empleados en la oficina. Si éste es en exceso para unos o poco para otros resultará perjudicial en la moral del personal.

¿Existe cargas exageradas de trabajo para un empleado?

¿Se presenta poca carga de trabajo para un empleado?

Gráfica de medición del trabajo.

Uno de los instrumentos que es imprescindible utilizar tratándose de la simplificación del trabajo es la gráfica de medición del trabajo, la cual hay que aplicar en la medición de alguna o varias etapas del trabajo administrativo que estudiamos.

Algunas veces se trata de volúmenes, otras se trata de tiempo, algunas ocasiones el trabajo se torna repetitivo, otras no lo es.

Se dice que el valor de la medición del trabajo radica en el hecho de que permite valorar el proceso del esfuerzo productivo por medio de la comparación de lo que se ha hecho con lo que se está haciendo.

En cualquier tipo de análisis, es indefectible llegar a conclusiones falsas, a menos que se consideren todos los hechos pertinentes por lo tanto es necesario conocer los datos que nos proporciona la medición del trabajo acerca del volumen, tiempo, archivo, etc. para lograr mejoras.

Anteriormente ya tratamos que por medio de la gráfica de proceso o procedimiento logremos detectar la secuencia de ejecución, y que la gráfica de distribución evidencia cuál es el trabajo que se está realizando, la gráfica de medición del trabajo nos indica el volumen y uniformidad del trabajo que se está ejecutando.

La información acerca del volumen de trabajo representa, la diferencia entre las soluciones teóricas y las prácticas. Facilita la tabulación y el equilibrio del trabajo desempeñado o el que debe realizarse.

Objetivos de la medición del trabajo

El objetivo principal de la medición es el establecimiento de índices para lograr los propósitos del proceso de dirección, sin embargo a continuación se enumeran otros objetivos particulares.

Proporcionar una mayor motivación a los empleados

Localizar embotellamiento, para programar una secuencia efectiva de trabajo.

Localizar áreas de trabajo que requieran investigación para ser mejoradas.

Constatar requerimientos de personal para necesidades actuales o futuras.

Determinar el tiempo y costo de las operaciones para lograr una mayor eficacia.

MEJORAS Y MEDICIONES

Dado un objetivo, rara vez quedan determinados con precisión los medios para alcanzarlo, y se plantea la "acción de decidir" entre alternativas. En nuestro caso, primero hay que ver si mejorar los procedimientos o bien medir el trabajo.

A este respecto hay que tener presente que si la medición se usa para los anteriores fines, es necesario analizar, simplificar, mejorar los procedimientos, métodos y formas de lograr "normas" mediante la medición de trabajo. De otra manera y si ése no es el caso, se puede medir y lograr normas que sirvan de guía para la ejecución sin ir a fondo en la mejora de los métodos la cual quizás pueda tardar algún tiempo.

Descripción de la técnica

El analista debe cerciorarse de cuáles son las actividades que desarrolla la persona investigada. Se pueden citar cinco técnicas de medida del trabajo administrativo de acuerdo con el autor Daniel J. Duffy

Medida Histórica. Es la correlación calculada entre los datos del trabajo empleando los registros realizados en algún periodo del pasado, y el tiempo empleado en su realización.

Información de los empleados. Aquí se obliga a los empleados a llevar registros del trabajo que se les presenta y que realizan, los cuales se emplean para el desarrollo de los datos, es una técnica muy aplicada en las oficinas.

Datos de tiempo determinados con cronómetros. Es el más conocido para medir el trabajo con un simple cronometro que se puede parar.

Tiempos predeterminados o estándar. Está basado en el empleo de valores de tiempo que han sido obtenidos previamente para movimientos o partes elementales de trabajo idénticas a las existentes en el trabajo a medir.

Muestreo del trabajo. En este caso se realizan observaciones al azar para obtener una idea de la frecuencia de cada tipo de trabajo que se está rechazando.

El método más conveniente a utilizar depende de la situación particular involucrada, así como de la naturaleza de las actividades a medirse.

En sí la gráfica de medición del trabajo, indica el volumen de trabajo en los puntos pertinentes del proceso. Permite revelar y tabular el trabajo.

Da contestación a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cantidad de trabajo se realiza?
- ¿Qué tan constante es el trabajo?

Esta técnica permite la utilización más completa de las otras técnicas para la simplificación administrativa. La gráfica de proceso o procedimiento y la de distribución del trabajo.

4.7 GUÍA DE ELABORACIÓN DE LA GRÁFICA DE MEDICIÓN DEL TRABAJO

La fuente de información para elaborar esta técnica, depende de las actividades pertinentes del procedimiento cuya medición se va a efectuar y del alcance del problema. En ocasiones podrá ser más práctico medir el trabajo conforme entra a la oficina. En otras, podrá ser más fácil realizar la medición conforme termina el trabajo. Con frecuencia se requerirá hacer la medición en diferentes momentos para la elaboración de esta gráfica el analista debe familiarizarse hasta estar seguro de que no hay tensión ni resistencia si no que el empleado lo toma con naturalidad. No debe ocultársele el hecho de que ha sido seleccionado, y explicarle y convencerlo de que no hay nada en la investigación que pueda perjudicado.

Las gráficas de distribución del trabajo y de proceso, sirven de apoyo para la determinación de las actividades donde sería conveniente realizar la medición del trabajo.

La gráfica de medición del trabajo contiene en la parte izquierda una columna destinada a las actividades a medir, la columna siguiente es la del cómputo, la que sigue a asentar el tiempo, posteriormente el número de personas que hacen el trabajo; y por último una columna de comentarios.

La elaboración de la gráfica se circunscribe a los siguientes pasos:

Estudiar detalladamente las actividades, hay que seleccionar las actividades principales y todos los factores que los rodean para su estudio, ello es indispensable para los pasos siguientes.

Registrar las actividades. Los registros escritos ayudan efectivamente, a conocer todos los detalles del trabajo y a presentarlos de una manera sencilla, por medio de la gráfica.

Descomponer la actividad en elementos. Es decir, en partes de una tarea cuyos movimientos, no obstante de ser muy pocos y simples pueden ser computados y cronometrados.

Obtener el tiempo de cada actividad. Hay que tomar el tiempo sucesivamente a cada elemento.

A continuación en la figura 5. Se muestra un ejemplo de gráfica de medición del trabajo.

Gráfica de movimientos de oficina.

El analista debe tomar parte en el estudio de los planos de las áreas destinadas a funciones operacionales, en la instalación de servicios y de los puestos de trabajo.

El flujo que le sigue un caso al ser tramitado no sólo resulta afectado por las restricciones y exigencias de carácter técnico, sino también por las de carácter físico.

La distribución de los servicios en uno o varios edificios, áreas, o de la situación de los puestos del trabajo de una oficina complementa los estudios hechos en los procedimientos, la distribución y medición del trabajo; facilitando, el estudio y simplificación de las operaciones mediante el examen de cada paso de un trámite.

La gráfica de movimientos permite estudiar el movimiento y distribución de la oficina, por lo tanto tiende a alcanzar los objetivos siguientes:

Aumento de la producción.

Reducir los tiempos de circulación de los documentos

Reducir las superficies ocupadas.

Mejorar la utilización de los recursos humanos y materiales.

Adaptación más fácil o los cambios que pueden intervenir en la naturaleza y en el volumen del trabajo ejecutado.

Satisfacción del personal, mejorando los medios de trabajo (reduciendo fatiga y proporcionando seguridad en el trabajo).

Para poder alcanzar los anteriores objetivos es necesario llevar a la práctica cuatro reglas sencillas, que nos propone P. Beaugonin.

GRAFICA DE MEDICION DEL TRABAJO						
UNIDAD ADMINISTRATIVA: <u>DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZA</u> PUESTO: <u>SUPERVISION DE COBRANZA</u>						
PROCEDIMIENTO QUE SE ANALIZA: <u>COBRO A CLIENTES</u> NOMBRE DEL EMPLEADO: <u>ARTURO PEREZ HERRERA</u>						
FECHA: <u>16-VIII-85</u> ELABORO: <u>AGUSTIN RUBIO PACHECO</u> REVISO:						
ACTIVIDAD A MEDIR	Computo Dia, Sem. X Mes	Total de horas requeridas	Núm de personas que hsvm el trabajo	COMENTARIOS		OBSERVACIONES
				Requiere *Estudio	Es correcto	
1.- Llamadas telefónicas (clientes-personal)	67	4.5	1		X	
2.- Atender clientes	170	10.0	1	X		
3.- Atender cobradores	50	2.5	12		X	
4.- En la oficina del jefe del Depto.	3510.0	4.5	1		X	
5.- Supervisión del trabajo		2.5		X		
6.- Supervisión de empleados		5.0	1		X	
7.- Revisión de facturas		4.5		X		

Figura 5. Gráfica de medición del trabajo

1a. Los puestos de trabajo y los servicios que mantienen relación entre sí deben estar situados lo más cerca posible, sin obstáculos que alarguen los recorridos. En sí, es preferible que sean los documentos los que circulen, y no los empleados.

2a. Lo preferible es que el primer proyecto que se establezca sea el de una instalación ideal. Este proyecto servirá de guía para la preparación de los proyectos que serán propuestos.

3a. Para calcular la superficie de los locales preferible tener en cuenta la carga máxima de trabajo y no la mínima.

4a, Siempre que sea posible conviene evitar los locales de pequeñas dimensiones esta.

Descripción de la técnica

Una gráfica de movimiento de oficina capta el flujo a través del espacio, sobre un plano a escala del área de trabajo se dibuja el movimiento que debe seguir un procedimiento desde su inicio hasta su terminación, se pueden localizar fácilmente los retrocesos, repeticiones, embotellamiento, etc., y visualizar los factores físicos involucrados.

Por lo general puede lograrse que ésta técnica contribuya a la tramitación eficaz de los asuntos, dándoles la fluidez debida. Por esta razón, la gráfica de movimiento de oficina constituye la cuarta técnica básica en que se apoya un programa de simplificación del trabajo.

Tipos de gráficas de movimiento. La práctica nos indica que existen dos tipos de gráficas que son:

Gráfica de movimiento de documentos. Esta describe la circulación por medio de líneas de los documentos, es decir, de un escritorio a otro o de un departamento a otro.

Gráfica de movimiento de personal. Consiste en representar por medio de líneas el movimiento del empleado en un procedimiento determinado. Esta gráfica es similar a la anterior, las gráficas de movimiento de personal son útiles cuando el trabajo no es repetitivo y donde el personal opera en un área grande.

Concluyendo esta gráfica muestra la forma en que el espacio y la distribución de la oficina pueden ayudar en los procedimientos por medio de la eliminación de movimientos innecesarios.

De contestación a la pregunta

- ¿En dónde se hace el trabajo?

4.8 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA GRÁFICA DE MOVIMIENTOS DE OFICINA

La fuente principal de información para, la gráfica de movimientos, son planos de áreas de trabajo administrativo en las oficinas de estudio.

También se emplean esquemas de modelos de mobiliario y equipo de oficina.

Para la preparación de esta gráfica se utiliza un plano, en éste aparecerá la distribución del mobiliario y equipo de oficina a escala.

La elaboración de esta gráfica se circunscribe a los siguientes pasos:

Seleccione el tipo de gráfica. Es decir, habrá que elegir el tipo de estudio, de movimiento de personal o de documentos.

Elabore el plano o diseño de la distribución de la oficina. Consiste en indicar la distribución actual del mobiliario y equipo en un esquema.

Indique cuál es el espacio por cada área de trabajo. Aquí se medirá el espacio y se indicará el espacio ocupado por cada departamento o sección.

Trace con líneas los enlaces principales entre secciones. Consiste en trazar por medio de líneas a lápiz para expresar los enlaces entre las secciones o departamentos que indique un procedimiento o trámite. Podrán usarse líneas gruesas para indicar documentos, recibidos, discontinuas para documentos elaborados, líneas punteadas para indicar copias de documentos etc.

A continuación en las figuras 6 y 7 se muestran ejemplos de gráfica de movimiento de documentos y de personal.

4.9 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA GRÁFICA DE MOVIMIENTO.

En la práctica se presentarán casos en que los documentos no circulan simplemente pasándolo a la persona del escritorio inmediato o por servicio de mensajero; lo lleva la última persona que trabaja en él a la siguiente sección. Esto es parte de un procedimiento. Es para ello que un análisis del movimiento de personal es tan importante como un análisis del movimiento de documentos,

A continuación se indican unas preguntas para el análisis, con el propósito de señalar las deficiencias captadas en la gráfica de movimiento de oficina

Figura 6. Gráfica de movimientos de personal.

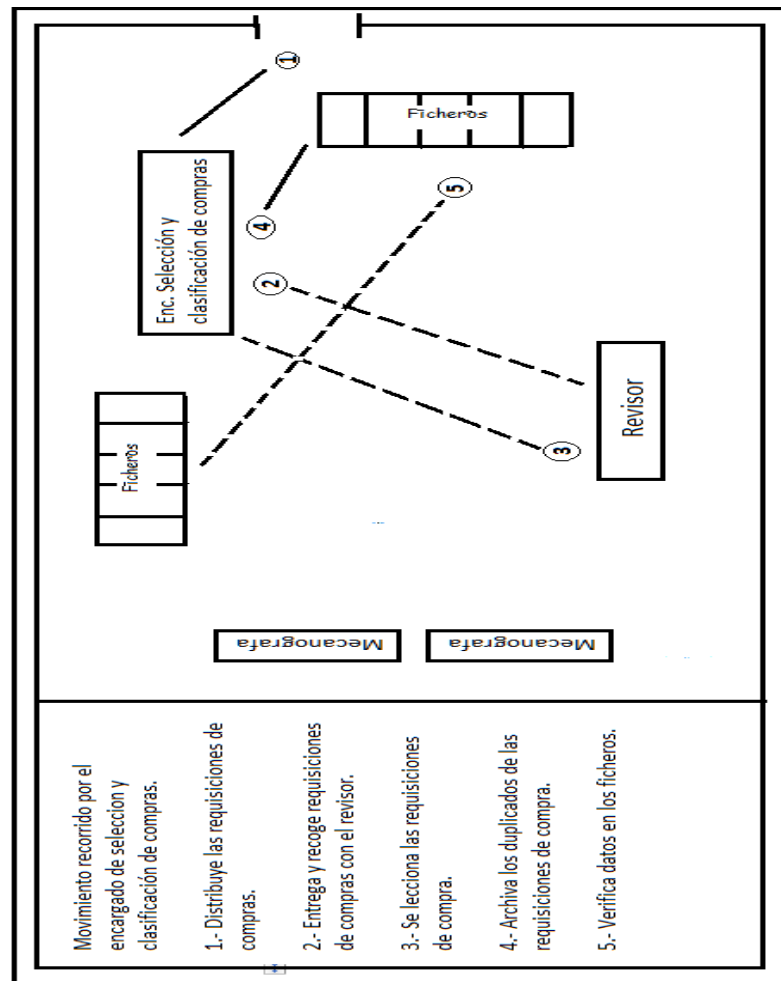
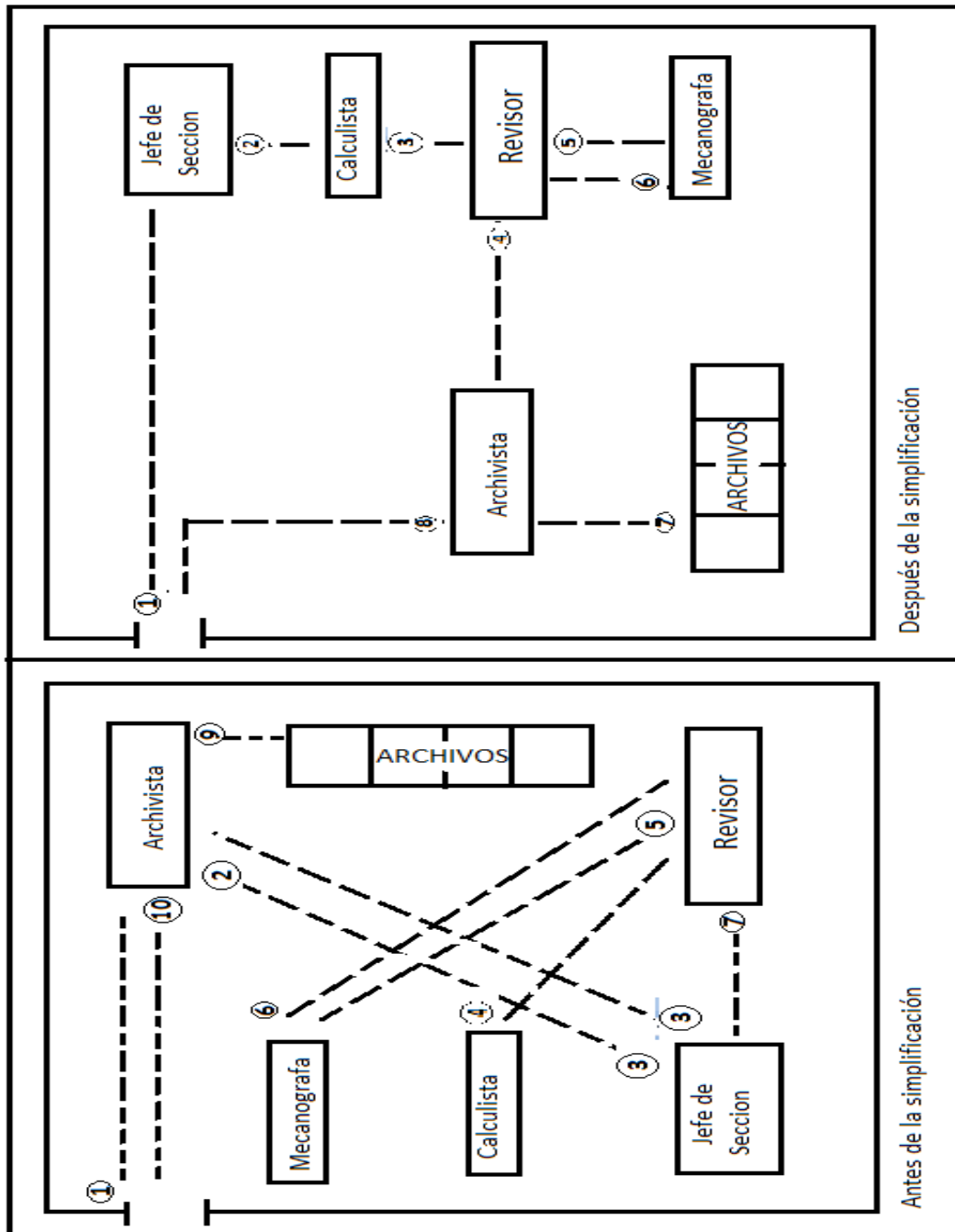


Figura 7. Gráfica de movimientos de documentos.



1.- ¿Están situadas muy juntas las oficinas que mantienen entre sí los enlaces de mayor frecuencia?

Aquí buscamos respuesta a la primera regla de distribución de oficinas, realizar la mejor instalación requiere de un estudio a fondo de las conexiones que existen entre los diferentes puestos de trabajo y servicios. Podemos hacer las preguntas siguientes:

¿Se pierde tiempo en traslados a causa de la distancia que separa las oficinas?

¿Es posible lograr la necesidad de situarlas lo más cerca posible?

¿Con qué medios se pueden realizar dichos enlaces?

¿Están los individuos que tienen contacto situados cerca uno de otro?

¿Son bastante accesibles las oficinas que atienden al público?

Una deficiente ubicación de la unidad de información y de área de espera origina una desorganización que perjudica el trabajo y crean mala impresión en el público.

Se pueden hacer preguntas al respecto como:

¿Están situados cerca de las salidas los individuos que reciben visitantes con frecuencia?

¿Hay áreas de espera para el público bien ubicadas?

3.- ¿El espacio se utiliza favorablemente?

Hay que destinar al trabajo administrativo y operativo el espacio mejor iluminado y ventilado. No puede tolerarse que haya archivos ociosos, cuartos de material de oficina, los pasillos y sitios de almacenaje.

Se pueden hacer las siguientes preguntas al respecto:

¿Está distribuido el espacio en relación con las exigencias del trabajo (iluminación, ventilación)?

¿Existen escritorios sobrantes, mesas, máquinas de escribir u otro mobiliario?

¿Puede desalojarse ese material para dejar espacio libre para otros usos?

4.- ¿Están reducidas a su mínimo las oficinas privadas?

Hay que evitar que existan oficinas privadas con demasiado espacio ya que esto representa un costo y además reduce la utilización racional del espacio.

Gráfica de estudio de la producción.

Esta gráfica muestra el modo en que un empleado pasa su tiempo de trabajo y las principales funciones desempeñadas. Para llevar a cabo el estudio de la producción el empleado debe ser informado del estudio y sus objetivos, comunicándoles el porqué y cómo se elaboran los registros.

A fin de alcanzar resultados adecuados, el contenido del puesto debe ser adecuadamente consistente de día a día y el empleado observado no debe adelantar ni retrasar los esfuerzos normales. Los datos deberán ser recolectados de varios días consecutivos, es recomendable una semana con el propósito de llegar a lo que podamos considerar un patrón.

El formato en el que se puede registrar la información del estudio de la producción puede ser de varios modos:

- El primero consiste en asentar en una forma tabular las diversas funciones del trabajo realizado y el tiempo utilizado, indicando el inicio y la terminación.
- El segundo consiste en utilizar papel para gráficas (cuadrulado) con secciones que representen unidades de tiempo para toda la jornada de trabajo. Estas secciones se llenan con lápiz de color de acuerdo con una clave de identificación del color para varias funciones ejecutadas.

En la figura 8 se muestra una gráfica de estudio de producción. En la parte superior se registran datos de identificación nombre del empleado, puesto, fecha etc. Después se utilizan diversas columnas para las funciones del puesto, con una columna en el extremo izquierdo para registrar el tiempo y el extremo derecho para los comentarios.

Los cálculos para determinar el tiempo transcurrido por función se hacen conforme se desarrolla el estudio o al completar todas, las observaciones, por ejemplo el tiempo total utilizado en atención al cliente es de 160 minutos. Esto representa el 33% del tiempo total de la jornada de trabajo.

Este tipo de datos son útiles porque informan de la condición que guardan las diversas funciones y porque proporciona, por empleado, un cuadro del patrón

general de trabajo que puede ser base para mejorar procedimiento. También puede utilizarse para elaborar la gráfica de distribución del trabajo.

Figura 8. Gráfica de estudio de la producción.

GRAFICA DE ESTUDIO DE LA PRODUCCION										
EMPLEADO: <u>RAFAEL RUIZ RAMOS</u>					FECHA: <u>21-IX-87</u>					
UNIDAD ORGANICA: <u>SECCION DE REGISTROS Y CONTROL DE PEDIDOS</u>					ELABORO: <u>ALDO ALAMOS</u>					
PUESTO: <u>ENCARGADO DE SECCION</u>					HORA: <u>DE 5</u>					
DIA	HORA	ATENCION DE CLIENTES	REGISTRO CONTROL PEDIDOS	QUEJAS DE CLIENTES	ARCHIVO Y CORRESP.	ELABOR. DE REPORTES	ADMN. SERV. OFICINA	DIVERSOS	COMENTARIOS	
LUN	9:00 9:15							15	SUPER LLEGADA DE PERSONAL	
	9:55	40							ATIENDE A CLIENTES	
	10:25			30					LLAMADAS DE CLIENTES	
	10:45	20								
	11:00			15					ANOTA QUEJAS	
	11:20							20	PERIODO OCIOSO	
	11:35	15							ATIENDE CLIENTES	
	11:30			15						
	11:35							15	LLAMADO PERSONAL	
	11:50			15					ANOTA QUEJAS	
	12:10	20								
	12:15							5	PERIODO OCIOSO	
	12:45		30							
	13:05			20						
	13:10			15					TRAMITA QUEJAS	
	13:25							5	PERIODO OCIOSO	
	13:30							5	LLAMADA PERSONAL	
	13:45						15		ATIENDE A SUBALTERNOS	
	14:05	20								
	16:00 16:15							15	SUPER LLEGADA DE PERSONAL	
	16:31	16							LLAMADA A CLIENTES	
	17:00	29								
	17:10			10					ANOTA QUEJAS	
	17:30						30		ATIENDE SUBALTERNOS	
	18:00									
	18:30							20	PERIODO OCIOSO	
	18:55		15	10					REGISTRA PERIODOS	
	19:13					18			ELABORA INFORMA	
TOTALES		160	45	60	90	-	18	45	90	478
PORCENTAJE		33	9	6	18	-	3	9	19	100%

CAPITULO 5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

5.1 LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN ORGANISMOS PUBLICOS

Una vez expuesta la técnica de la simplificación administrativa (propuesta en el capítulo 3), así como sus virtudes, además de algunas otras herramientas que proporcionan otras estrategias de cambio organizacional como la auditoría administrativa y la reingeniería de proceso, que permite retomar lo aplicable (según sea el caso o problema a atender) de estas herramientas como complemento de la implementación de la simplificación administrativa.

Para el caso concreto del municipio de administrativa grande y por tanto propensa al burocratismo, tortuguismo, la obstrucción sistemática de trámites y otros problemas derivados de dicha estructura, por lo cual lo convierte en un candidato ideal a la implementación del programa de Simplificación Administrativa.

Para implementar este programa por su dimensión, requiere se conforme un órgano director del programa ,al cual se le denomina comité de Simplificación Administrativa que tiene como misión asegurar la correcta implantación del mismo y por tanto su éxito.

En el marco referencial punto 3.3 acciones de soporte, se hace hincapié en la creación de este comité a nivel de staff, cuya función es impulsar y supervisar el programa de manera permanente evaluando y dando seguimiento y orden al mismo, recogiendo reportes de cada área asignada a su seguimiento para evaluar su funcionamiento y retroalimentar al comité en su toma de decisiones.

Las técnicas que aplicará serán cuestionarios de salida, cerrados o abiertos dependiendo el criterio y el proceso a evaluar. Cabe señalar que como esta es una organización pública es necesario conocer la percepción que tiene el usuario de la calidad de los servicios que proporciona.

-Medición de desempeño laboral del personal, considerando: resultados tangibles, disposición a colaborar, eficiencia, cambio de actitud, etc.

-Calidad y mejoramiento en los procesos, a través de medir tiempos y movimientos, resultados finales.

Para lograr lo anterior el área (departamento) creado con el fin de dar seguimiento deberá de contar con personal profesional especializado en el área del conocimiento específico, con la finalidad de garantizar que las evaluaciones que se realicen reflejen la realidad, lo más objetivo posible. Se sugiere si es necesario contratar personal externo para alcanzar la objetividad máxima.

87

Una vez rebasadas estas condiciones se parte a dar forma a un plan de acción o programa de acción en el que se defina a detalle los pasos a seguir estableciendo tiempos, metas y objetivos, para lo cual se sugiere se utilicen diagramas de flujo, gráficas u otra técnica que guíe con precisión el proceso, que jerarquice el orden y sucesión de acciones concretas.

Una vez establecido es necesario difundirlo entre los involucrados (la organización) para que ubique su posición y definan su participación. Esta acción propiciara un efecto psicológico entre los trabajadores que los hacen sentir importantes, parte de la organización y los motiva a ser organizadores del programa.

Partes del programa de acción:

Objetivos

Metas

Medios (personal, recursos físicos y monetarios)

Jerarquización de acciones

Diagramas de flujo

Tiempos de acción

Evaluación de avances

Control

Seguimiento

89

Definición:

Objetivos: Establecen que es lo que se pretende alcanzar, deben ser claros, de fácil comprensión y guiaran al programa.

Metas: Muestra la parte cuantitativa de los resultados esperados.

Medios: Asigna y define la cantidad de recursos para la ejecución del programa.

Jerarquización: Establecimiento de acciones prioritarios de acuerdo a las necesidades de la organización y del comité de Simplificación Administrativa.

Diagramas de flujo: Mostraran de forma gráfica el proceso a seguir paso a paso, acción por acción, así como la participación de las áreas y su personal en cada acción.

Tiempos de acción: Se establecerá el tiempo requerido para cada acción con la finalidad de dar cumplimiento a las metas y definir el funcionamiento del programa.

Evaluación de avances: Será medir los logros y reconocer las fallas y replantear modificaciones. Esta acción es permanente y continua, vital para el programa.

Control: Es necesario establecer controles que aseguren la implementación y seguimiento del programa

El control se vuelve imprescindible para regular los límites y alcances de los trabajadores en la implementación de las medidas que establezca el programa de simplificación Administrativa.

Seguimiento: Es la vigilancia permanente de la aplicación de la Simplificación Administrativa para verificar su correcta aplicación y resultados.

5.2 ACCIONES DE SOPORTE

Uno de los factores de éxito de este programa de simplificación es la dotación 90 de personas y medios que garanticen la consecución de los objetivos. La organización debe ser flexible para maniobrar consecutivamente con las necesidades del programa en cada una de sus etapas, adaptándose a las continuas necesidades de cambio. 89

A continuación se describen las acciones de soporte que se consideran indispensables para la buena marcha del programa.

LIDERAZGO

El liderazgo del programa recae directamente en el Titular de Planeación y Presupuesto, a través de la Unidad de Simplificación Administrativa. Esta área será la encargada de impulsar e implementar todas las medidas que nazcan a la luz de este programa, así como la responsable de coordinar y velar por el cumplimiento de los objetivos e iniciativas dentro del programa.

Este liderazgo deberá estar plenamente respaldado por la Presidencia Municipal, que impulsa y avala el programa para dotarle de la fortaleza y vigor indispensables para su adecuada ejecución.

DIFUSIÓN DEL PLAN

Cualquier política que se lleve a cabo necesita de una iniciativa de difusión consistente en una serie de actuaciones informativas tanto internas como externas con el fin de dar a conocer inicialmente los objetivos y acciones previstas y periódicamente los avances y resultados que se vayan consiguiendo.

Por una parte se trasmite a la sociedad en general las posibilidades y beneficios que reportaran los nuevos servicios derivados del programa.

Por otra se comunica a todo el personal de la organización el significado del programa, su contenido y la implicación que se espera de ellos en la implantación de las acciones que se sustentan.

Nos encontramos pues con dos vías de difusión complementarias, una externa dirigida a la sociedad en general y otra interna dirigida a la propia organización.

DIFUSIÓN EXTERNA

En la difusión externa se prevé el desarrollo de un programa extenso de información de los objetivos y acciones del programa, mediante ruedas de prensa y declaraciones en los medios de comunicación, carteles, edición de trípticos (enfocados a ciudadanos, empresas, ayuntamientos, gestores administrativos,...), sitios web del Municipio, etc. Estas acciones se realizarán al inicio del programa, y de forma progresiva durante todo el transcurso del mismo, indicando los avances conseguidos con la puesta en marcha de las iniciativas previstas.

DIFUSIÓN INTERNA

Que el programa tenga éxito depende en buena medida de una adecuada difusión interna puesto que son las distintas unidades administrativas y personal de la organización los encargados de la ejecución del mismo.

En esta línea se prevé comunicar e informar sobre el programa a todos los recursos humanos de la organización a través de circulares informativas, documentos de presentación del programa, trípticos, jornadas de presentación, etc. Además de estas acciones iniciales, también es necesario que los avances de cada iniciativa se vayan comunicando conforme se cumplan etapas en el desarrollo de las mismas.

FORMACIÓN DEL PROGRAMA

En el desarrollo e implantación del programa uno de los pilares básicos es la formación de los recursos humanos. Para llevar a cabo dicha formación se considera indispensable la elaboración de un Programa de Formación que recoja todos los aspectos necesarios reflejados en este y se dirija a todos los recursos humanos de la organización.

Dicho programa facilitara un cambio cultural en la Administración Municipal, implantando una nueva organización adaptada a los nuevos requerimientos de las sociedades actuales y modernas, en las que el ciudadano se concibe como la razón de ser de la Administración, siendo la calidad y excelencia del servicio público prestado el objetivo de la misma y para la cual las tecnologías de la información y las comunicaciones son una herramienta básica.

Se pretende alcanzar una cultura compartida, donde los principios, comportamientos y actitudes sean los mismos para desarrollar y alcanzar los objetivos planteados en el programa.

A través de la formación el personal tendrá un fiel conocimiento de cada área de actuación y del papel que desarrolla dentro del programa a nivel global, lo que además de aumentar el grado de corresponsabilidad, elevará la productividad.

EVALUACIÓN

La evaluación del programa es una acción de soporte que contribuye a la mejora continua de las realizaciones. Es una forma dinámica de auto examen que permite en primer lugar conocer posibles situaciones de desviación sobre los objetivos previstos, y en consecuencia la posibilidad de corrección correspondiente.

.

GESTIÓN DEL PLAN (SEGUIMIENTO Y CONTROL)

Para llevar a cabo el programa es necesario dotarlo de una organización sobre la que recaiga su seguimiento y control.

92

Dado el carácter horizontal de muchas de las acciones previstas y para conseguir el grado de homogeneidad que se requiere en la puesta en marcha y desarrollo de las mismas, se ha considerado necesario establecer un área de control y seguimiento que será la responsable de llevarlo a cabo.

AREA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Funciones

Establecer las directrices, fijar los criterios de carácter general y aprobar la planificación para la ejecución del programa.

Realizar el seguimiento de la ejecución del programa.

Recibir información periódica del seguimiento de los proyectos, a través de las otras áreas, de los trabajos en marcha y grado de ejecución de los proyectos en sus diferencias iniciativas.

Aprobar el programa de difusión del programa.

Proponer la adopción de programas de formación dirigidos al personal de la administración pública para garantizar una adecuada implantación de las medidas adoptadas en el desarrollo del programa.

Informar al Gobierno Municipal sobre los resultados obtenidos en la ejecución del programa.

Composición

Preside el Titular de Planeación y Presupuesto.

Preside el Titular de Simplificación Administrativa.

JEFES DE PROYECTOS

Funciones

Comunicar e informar de los resultados de seguimiento, problemática y evolución de cada proyecto cuando el área de Verificación, Seguimiento y Control estime oportuno.

Participar en las reuniones de la Unidad de Simplificación Administrativa para las que sean convocados.

Realizar el seguimiento y evaluación de los resultados y evolución en lo relativo a los proyectos de los que sean responsables.

Proponer recomendaciones sobre posibles orientaciones, acciones de mejora y medidas a llevar a cabo en el ámbito de cada uno de sus proyectos.

Designación.

A determinar por el Titular de Simplificación Administración y Verificación, Seguimiento y Evaluación.

EQUIPOS DE TRABAJO

Para el desarrollo de los proyectos se constituirán equipos de trabajo que dirigidos por los Jefes de Proyectos tendrán la composición y funciones siguientes:

Funciones

Desarrollar el proyecto en los términos marcados por el Jefe de Proyecto.

Aplicación de la metodología diseñada para el desarrollo del Plan.

Comunicar e informar al Jefe del Proyecto de todos aquellos obstáculos encontrados en el desarrollo del mismo.

Evaluar de forma continua el desarrollo del proyecto.

Composición.

Ejecutores de las áreas de acuerdo a la esencia de cada proyecto.

FORMACIÓN

DESCRIPCIÓN

Planificación, desarrollo y gestión de las acciones formativas que respondan a las necesidades vinculadas con las actividades del programa.

JUSTIFICACIÓN

La formación es una medida necesaria en este tipo de proyectos innovadores, en los que se inician nuevas formas de trabajo, se utilizan nuevas soluciones de software, nuevos canales de comunicación, nuevas normativas, etc. Para que las personas encargadas de llevar a cabo estas actividades sigan manteniendo un nivel adecuado en la prestación de los servicios, es precisa la formación en materias vinculadas a la tecnología, métodos de trabajo, gestión de proyectos, etc.

En este caso la formación a realizar estará plenamente vinculada a las acciones del programa, y encaminadas al soporte en la implantación de las iniciativas propuestas.

OBJETIVOS PERSEGUIDOS

Facilitar el trabajo a las personas que deben afrontar nuevas formulas de trabajo, con nuevas soluciones tecnológicas y nuevas metodologías, en la línea de mantener la calidad del servicio.

Consolidar la confianza de las personas en la realización de sus tareas.

Coadyuvar en la motivación de las personas en la realización de sus actividades, y en la participación en el impulso de los proyectos en los que participe.

BENEFICIARIOS

Trabajadores de la administración pública.

FACTORES CRITICOS

Disponibilidad del personal para compaginar la formación con la labor habitual.

AREAS AFECTADAS

Calidad de los servicios y atención al ciudadano.

Infraestructuras y tecnologías.

Recursos Humanos.

Formación.

RELACION CON OTRAS ACCIONES DEL PLAN

Evaluación.

Difusión Interna.

RESULTADOS ESPERADOS

Corto plazo

Mejora en el funcionamiento de la Administración.

Trabajadores más capacitados para ejercer su trabajo.

Medio plazo

Mejora del rendimiento y la productividad de los trabajadores al servicio de la organización.

DIFUSIÓN (INTERNA/EXTERNA/RECONOCIMIENTO)

DESCRIPCIÓN

Elaboración de un programa de difusión (tanto interna como externa) que permita por un lado implicar a toda la organización en el desarrollo de las acciones diseñadas en el programa de Simplificación Administrativa; y por otro divulgar los planes de la Administración Municipal en materia de modernización. Se incluye en esta acción de soporte la actividad de reconocimiento de la puesta en práctica de la administración electrónica, como medida complementaria en el proceso de difusión de las actividades del programa.

2. JUSTIFICACIÓN

La difusión Interna es la dirigida al empleado y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones, de motivar e implicar a su equipo humano en aras a mejorar la calidad del trabajo.

La difusión externa es un factor que colabora en el compromiso que la Administración Municipal adquiere al iniciar un trabajo como el que se presenta en este programa. Es necesario que este compromiso se refleje en las actuaciones que se vayan desarrollando, y que las mismas sean puestas en conocimiento de los ciudadanos para su uso.

Es importante para los procesos de modernización el reconocimiento de la labor de los trabajadores de la organización en la puesta en funcionamiento de la administración electrónica.

3. OBJETIVOS PERSEGUIDOS

Implicar al personal de la organización en el desarrollo de la estrategia de la administración eficaz en materia de calidad y de gestión.

Equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Hacer llegar a los ciudadanos el contenido del programa y sus beneficios.

Concienciar de la necesidad de implantar la administración electrónica e incorporar esta a la cultura administrativa.

4. BENEFICIOS

Trabajadores de la Administración Municipal.

Ciudadanos.

5. FACTORES CRITICOS

Colaboración de los agentes implicados.

Liderazgo clave en una acción transversal; barreras a los diferentes tipos de comunicación.

Formar a los recursos humanos para que lo incorporen a su cultura administrativa.

6. AREAS AFECTADAS

Calidad de los servicios.

Recursos humanos.

Comunicación.

5.3 EVALUACIÓN

Como todo programa que busca mejorar la efectividad y la calidad en los procesos y tareas administrativas y operativas, requiere de una evaluación periódica que permita medir los cambios a partir de la puesta en marcha de dicho programa tarea a tarea, área por área, a nivel de subsistema y sistema, de modo tal que se evidencien avances o bien retrocesos o problemas en general a partir de su aplicación.

Concepto de evaluar: La evaluación consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado.⁵

Con base en el concepto referido podemos señalar que es necesario evaluar para corregir, si es el caso o mantener la marcha del programa si no se presentan problemas.

Como la propuesta está dirigida a la administración pública, la evaluación se dirigirá a una serie de indicadores que recojan el sentir de la población interna y externa. Esta consideración se funda en el entendido que la función de la administración pública es brindar servicios a la población y es ésta la que mejor podrá calificar su desempeño.

El cuestionario de salida tanto cerrado y abierto según se considere, será una herramienta importante para evaluar resultados.

La entrevista en términos de lo expuesto en el capítulo 3

La realización de la evaluación depende de la calidad, objetividad y profundidad de la investigación y del análisis integral que realizará el área especializada para tal fin.

La información a analizar será:

* Cuestionarios de salida.

* Entrevistas.

⁵Sinopsis de la auditoría administrativa. Rodríguez V. Valencia. Pág. 58. Editorial Trillas. Edición 1991

- * Informe semanal, mensual, por área funcional.
- * Reportes de desempeño diario (Productividad).
- * Status de trámites en proceso (tiempo de respuesta, integración de expediente, tipo de resolución emitida).
- * Congruencia y dinamismo de procesos.
- * Ahorros reales y cuantificables para el erario público.

Una vez estudiada y analizada la información se tendrán los elementos para ejecutar la evaluación.

Con lo que aporta ésta información se da cobertura interna y externa del impacto de la simplificación administrativa.

Cabe señalar que la evaluación debe ser lo más objetiva posible, por lo que se sugiere aplicar escalas de evaluación.

Definición: Es una lista de calificaciones finales de tipo numérico de ciertos números de factores o categorías, cada una de ellos con su valuación de crédito respectivo.⁶

El método propuesto para esta investigación es el expuesto por Rodríguez Valencia del texto.

Sinopsis de la Auditoría Administrativa. Esta metodología es sencilla y práctica, lo cual se persigue en este proyecto.

A continuación se resume:

Etapas de la evaluación

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valoración de los datos obtenidos de las condiciones peculiares de cada empresa en particular.

⁶Sinopsis de la auditoría administrativa. Rodríguez V. Valencia. Pág. 124. Editorial Trillas. Edición 1991

Las etapas de la evaluación son:

Ponderación de funciones.

Determinación de factores o categorías por evaluar.

Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar.

Determinación de grados.

1.- Uno de los pasos que este autor considera más importantes con el cual se coincide, es la ponderación de funciones, o sea es la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como peso, a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

Cada organización dependiendo del giro establece funciones prioritarias o más importantes y pondera jerarquizando estas funciones asignándoles mayor porcentaje de puntuación para su calificación y evaluación.

Como ejemplo de la importancia que tienen algunas funciones de la empresa, asignando posteriormente un porcentaje a cada función:

Ventas	40%
Finanzas	25%
Producción	20%
Personal	15%

Como se aprecia en el ejemplo ventas es considerada la más importante de sus funciones.

2.- Determinación de factores o categorías por evaluar.

Dentro de cada función habrá diversos factores por evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

Los factores que se proponen por ser los que están presentes en todas las organizaciones son:

Objetivos y planes.

Políticas y prácticas.

Estructura orgánica.

Sistemas y procedimientos.

Métodos de control.

Medios de operación.

Potencial humano y elementos físicos empleados.

Normas y reglamentos.

3.- Asignación de puntos a los factores por evaluar.

La asignación de puntos permite tener mayor flexibilidad y precisión en la calificación o evaluación de las funciones y factores.

Aplicando el mismo ejemplo planteado anteriormente, determinaremos los puntos a repetir entre los factores o categorías a evaluarse, de cada una de las funciones propuestas.

Ventas 40 % de importancia (40 x 10)= 400 puntos

Finanzas 25 % de importancia (25 x 10) = 250 puntos

Producción 20 % de importancia (20 x 10) = 200 puntos

Personal 15 % de importancia (15 x 10) = 150 puntos

Distribución de puntos entre los factores por evaluar

	VENTAS	FINANZAS	PRODUCCIÓN	PERSONAL
1. Objetivos y planes	60	50	40	30
2. Políticas y prácticas	60	40	30	25
3. Estructura orgánica	40	30	20	15
4. Sistemas y procedimientos	70	40	30	30
5. Métodos de control	60	40	40	20
6. Medios de operación	50	20	20	15
7. Potencial humano y elementos físicos empleados	60	30	20	15
	400	250	200	150

Se puede apreciar en el ejemplo que una vez asignados puntos es fácil evaluar pues se tienen parámetros de valoración o grados de apreciación pudiendo determinar la calidad y cantidad del desempeño.

4.- Determinación de grados.

Los factores o categorías a evaluar propuestos anteriormente corresponden a aspectos cuantitativos por mostrar resultados numéricos.

El aspecto cualitativo se obtiene asignando parámetros de medición como los que propone Fernández Arena.

APRECIACIÓN	GRADOS DE APROVECHAMIENTO	
Excelente	5 ó 50	90 a 100
Bueno	4 ó 40	80 a 89
Regular	3 ó 30	60 a 79
Deficiente	2 ó 20	40 a 59
Mala	1 ó 10	0 a 39

Aquí se aprecian tres propuestas de valoración ya sea en escala de 5 a 1 de 50 a 10 o bien de 0 a 100. Esto significa que cada analista podrá definir la escala que mejor le acomode de acuerdo a la empresa.

Ejemplo:

Excelente	$400 \times 5 = 2000$
Buena	$400 \times 4 = 1600$
Regular	$400 \times 3 = 1200$
Deficiente	$400 \times 2 = 800$
Mala	$400 \times 1 = 400$

Con este ejemplo se entiende fácilmente el modelo de Fernández Arena, por tal motivo lo propongo para su aplicación en este proyecto.

5.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO

El establecimiento de mecanismos de control ante la implantación de una estrategia de cambio organizacional, es imprescindible. Pues seguramente habrá cambios en todos los niveles de cómo realizar las tareas cotidianas, para asegurar que las nuevas formas de trabajo se ejecuten de acuerdo al plan es vital establecer nuevas reglas y por tanto controles que guíen el nuevo procedimiento y aseguren el éxito. Es aquí donde hace su aparición el control entendido este como:

El conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

La necesidad de dar seguimiento a las nuevas políticas, objetivos, planes, programas, procesos y todo lo que involucre la implementación de la simplificación administrativa, es vital y el control es un factor trascendental en la consecución de las mismas estableciendo mecanismos de evaluación en todos los niveles de dirección.

NIVELES DE DIRECCIÓN	LE CORRESPONDE DESICIONES RELATIVAS A:
Directivo	Objetivos y políticas
Gerencial	Planes y programas
Operativo	Ordenes-instrucciones-acciones

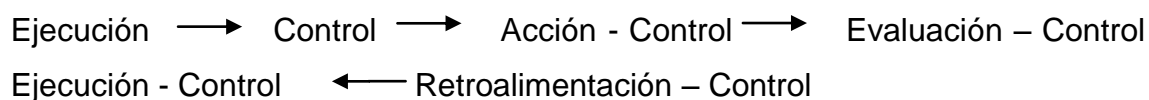
Ya elaborados los objetivos y planes, diseñada la organización integrados los recursos, constituida la directiva y con comunicación fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve importante.

El proceso del control es el que se encarga de eliminar el caos y de congruencia a la organización, con el propósito de que se puedan alcanzar sus objetivos.

El control es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro del objetivo.

La función de control puede definirse como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas.

A continuación se presenta gráficamente el papel del control en un esquema que inicia desde la puesta en marcha del programa con la ejecución.



Como se puede apreciar, este es un esquema circular que tiene inicio pero no fin, una opción conlleva a la otra y cada una establece mecanismos de control que aseguren su participación exitosa y si no es así, la retroalimentación proveerá de información que modificará el rumbo con nuevos mecanismos de control que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

Etapas del control

El control está conformado por etapas definidas, de acuerdo con Rodríguez Valencia son:

Implantación de normas o estándares.

Medir y juzgar lo que se ha realizado.

Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay.

Corregir las desviaciones, poniendo el remedio adecuado.

Implantación de normas.

Se comienza definiendo que es una norma: es una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio.

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.

A medida que una organización crece y diversifica sus acciones se torna imprescindible contar con controles que guíen estas acciones en consecución de los objetivos. Así mismo si la organización ya cuenta con una estructura administrativa definida, pero se establecen cambios organizacionales, en el mismo sentido se tendrán que establecer nuevos medios de control que respondan a las nuevas exigencias.

Medir y juzgar lo que se ha realizado.

Este paso se refiere a mostrar lo que se ha logrado. Esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida. La administración puede suponer que se están cumpliendo las normas o bien, puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con dichas normas. De esta forma se llega a un control más efectivo.

Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay.

Una vez que ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control consiste en comparar este funcionamiento con la

norma, con esto se evalúa el funcionamiento, cuando existiese alguna diferencia entre ambas; suele requerirse criterio para establecer la importancia de la diferencia.

El funcionamiento a cargo del control debe, en consecuencia, analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso de control.

Corregir las desviaciones, adoptando el remedio adecuado.

Esta última etapa del proceso de control puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado.

Siempre que se descubren variaciones importantes, éstas no solo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es imperativo aplicarlo. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepciones constantes.

La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual. Puede implicar un cambio en el método para obtener la cantidad deseada a una nueva forma de determinar las dimensiones para llenar los requisitos de la norma.

La injerencia en la aplicación de estas etapas del proceso está en el comité de Simplificación Administrativa como responsable de la aplicación y seguimiento del mismo y por tanto con la autoridad de promover, imponer o modificar el proceso, el método, la norma o la tarea a fin de lograr el éxito.

CONCLUSIONES

El crecimiento inusitado que ha experimentado la estructura administrativa operativa de los municipios conurbados traducida en gigantismo, sinónimo de: burocratismo y tortuguismo, ineficacia, ineptitud, dispendio de recursos y una serie de calificativos que solo señalan la imperiosa necesidad de mejorar sus procesos y tareas administrativas – operativas diarias.

Para dar cumplimiento a su responsabilidad de dotar de servicios de calidad y cantidad requeridos por la población, se propone mejorar su capacidad administrativa – operativa y ponerse a la altura de las necesidades de su población. Para lograrlo puede recurrir a una serie de estrategias de cambio organizacional, como ya se ha señalado, dentro de la gama de alternativas que brinda la disciplina administrativa, elegir una adecuada sin considerar los bemoles de una organización pública influida por la actividad política, se corre el riesgo del fracaso, pues los tiempos de estabilidad administrativa – política son de aproximadamente 2 años, tiempo en el que se puede provocar la implementación de algún cambio, el cual debe ser de fácil aplicación y rápida respuesta, sin dejar de lado su bajo costo.

Conociendo esta situación y asumiendo que el continuismo de un proyecto es inseguro, es conveniente pensar en una herramienta que propicie la mejora con respuesta inmediata y de bajo costo. En este contexto es donde se recomienda como una opción viable y adecuada con la situación. El proyecto que propone esta investigación que es precisamente la implementación de la simplificación administrativa la cual como ya se señala dentro de sus virtudes permite en el corto plazo solucionar los problemas de gigantismo administrativo – operativo, brindando una metodología de fácil aplicación sin demeritar su rigurosidad técnico – científica.

Es necesario señalar que esta herramienta ya ha sido aplicada con éxito en organizaciones públicas a nivel municipal y estatal, dando grandes satisfacciones a sus operadores como a la sociedad que beneficia.

Como esta problemática se reprodujo a nivel nacional e internacional el gobierno mexicano impulso su aplicación en otras entidades públicas reflejándose en más y mejores servicios de atención ciudadana, de calidad en los servicios que provee y en general en una estructura administrativa – operativa ágil, eficiente con capacidad de respuesta, eliminando costos y siendo altamente competitiva, poniéndose a la altura de las nuevas exigencias de esta sociedad cambiante.

Por lo que recomiendo a profesionales de la administración que prestan sus servicios profesionales en alguna entidad publica, que tomen en cuenta esta alternativa. Lo mismo a aquellos que laboran en organizaciones privadas pues es aplicable por igual.

BIBLIOGRAFÍA:

Fernández Arena, José Antonio., (1990). La Auditoria Administrativa, México Editorial: Diana

Franklin Fincowky, Enrique B. (2001).Auditoria Administrativa. México, Editorial: Mc Graw-Hill

Gonzales Sánchez, Ignacio. (2008).Auditoria Administrativa. México, Editorial: Universidad de Sotavento A.C. Edición: 2008

Mancillas Pérez, Eduardo J. (2001). La Auditoria Administrativa Un enfoque Científico. México. Editorial: Trilla

Martínez Chávez,Víctor Manuel. (1999) .Diagnostico Administrativo Procedimientos, Procesos y Reingeniería. México. Editorial: Trillas

Opalin Chimielniska (2005).¿Globalización de la Crisis o Crisis de la Globalización. Editorial PURRUA.

Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración Moderna. México. Editorial: Limusa

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2010). Auditoria Administrativa. México Editorial: Trilla.

Rodríguez Valencia, Joaquín.(1993).Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Editorial ECASA

Rubio Ragazoni Víctor M. (1990). Guía Práctica de Auditoría Administrativa. México .Editorial: PAC. Tercera Edición

Silvestre .M

Suarez Suarez, Andrés S. (1990) .La Moderna Auditoría. México, Editorial: Mc Graw-Hill

Villegas Alemán A.(2012)p2.El Método Científico. Universidad Autónoma de Centro América .www.vaca.ac.cr/bv/e

Zorrilla Santiago Antonio y Torres X. Miguel. (1992)Guía para elaborar la tesis. México. Editorial: Mc Graw Hill

Sánchez Ambriz Gerardo y. Ángeles Dauahare Marcela. (2006).Tesis Profesional:Un problema una hipótesis una solución .México. Editorial: UNAM

Anexos

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	Nº DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	09/10/2006	HORA:

DEPENDENCIA:	TESORERÍA MUNICIPAL
UNIDAD:	
SUB-UNIDAD:	
DEPARTAMENTO:	
TRÁMITE:	Factibilidad de Servicios Hidrosanitarios

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO	
1. Nombre de usuario:	José Guadalupe Villegas Aguilar
2. Trámite a realizar:	Factibilidad Nº de exp.:50213
3. Fecha de inicio del trámite:	12/08/06 ; Fecha de terminación:
	Trámite concluido Pendiente X Inicio otro procedimiento
4. Existe un seguimiento del trámite:	si no X ¿Cuál? Registro público de la propiedad
5. Existe comunicación constante con el usuario después de haber iniciado el trámite:	si no X ¿Qué tipo?
6. Se le dio al usuario información previa del trámite:	SI
7. ¿Qué tipo de servicio recibió por parte del servidor público?	Regresar c/8días
8. El servidor público mostro conocimientos de las actividades que desempeña?	Si
—	
9. Existe un alto grado de rotación de trámites (entre oficinas).	Si
10. Falta papelería institucional para los trámites a realizar.	No
11. Hubo ofrecimiento de algún trato corruptivo por parte de algún servidor público.	No
12. Le gustaría algún otro tipo de pago:	internet banco ventanilla única X otro

*** OBSERVACIONES:**

En firma para Autorización (Directora) 02/10/06 1re vez
En firma para Autorización (Directora) 09/10/06 2da vez
Acudir posteriormente a oficina registro público



UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	

DEPENDENCIA:	TESORERIA MUNICIPAL
TRÁMITE:	TRASLADO DE DOMINIO

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

Nombre de usuario: Alejandro Jiménez Acosta

N° de exp.

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?
a) menos de 10 min.
b) 10-15 min.
c) 16-25 min. X
d) más de 26 min.
2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?
a) una X
b) dos
c) tres
d) más de tres
3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?
a) Excelente
b) Buena X
c) Regular
d) Mala
4. La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue:
a) Completa
b) Incompleta X
c) Nula
d) Otra
5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?
a) Fácil
b) Difícil
c) Claro
d) Confuso X

Observaciones:

Presente documento (Adquisición de inmueble)

Me piden certificado de notario público

Regreso hasta que el dueño traiga la escritura



UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	

DEPENDENCIA:	TESORERIA MUNICIPAL
TRÁMITE:	

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

6. ¿Cómo considera el costo del pago por el servicio?
- a) Adecuado___
 - b) Excesivo___
 - c) Bajo___
 - d) Otro ___ No se el costo___
7. En general ¿como calificaría el servicio que le proporciona el municipio?
- a) Excelente___
 - b) Bueno___
 - c) Regular __X__
 - d) Malo___
8. Cuando necesita algún servicio del municipio:
- a) Es fácil conocer el procedimiento___
 - b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales __X__
 - c) No sabe dónde obtener la información necesaria___
 - d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer___
9. Si no fuera posible acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?
- a) Internet___
 - b) Correo___
 - c) Teléfono __X__
 - d) Otra___
10. ¿Tiene alguna sugerencia para el municipio?

Observaciones:

Hoja 2/2



UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	18/10/06

DEPENDENCIA:	TESORERIA MUNICIPAL
TRÁMITE:	TRASLADO DE DOMINIO

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

Nombre de usuario: FERNANDO MORALES OCHOA

N° de exp.

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?
a) menos de 10 min.
b) 10-15 min.
c) 16-25 min.
d) más de 26 min.
2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?
a) una
b) dos
c) tres
d) más de tres
3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?
a) Excelente
b) Buena
c) Regular
d) Mala
4. La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue:
a) Completa
b) Incompleta
c) Nula
d) Otra
5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?
a) Fácil
b) Difícil
c) Claro
d) Confuso

Observaciones:



UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	

DEPENDENCIA:	TESORERIA MUNICIPAL
TRÁMITE:	CERTIFICACIÓN DE NO ADEUDO PREDIAL

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

6. ¿Cómo considera el costo del pago por el servicio?

- a) Adecuado _
- b) Excesivo _____
- c) Bajo _____
- d) Otro _____

7. En general ¿como calificaría el servicio que le proporciona el municipio?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _
- c) Regular _____
- d) Malo _____

8. Cuando necesita algún servicio del municipio:

- a) Es fácil conocer el procedimiento _____
- b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales _
- c) No sabe dónde obtener la información necesaria _____
- d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer _____

9. Si no fuera posible acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

- a) Internet _____
- b) Correo _____
- c) Teléfono _
- d) Otra _____

10. ¿Tiene alguna sugerencia para el municipio?

QUE LLENEN MI SOLICITUD

Observaciones:

No entendí las instrucciones

Llene mal el formato

Tuve que regresar y llevarlo a un escritorio público

Hoja 2/2

jrgf*



UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	Nº DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	24/10/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÀMITE:	PAGO DE AGUA

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

Nombre de usuario PEDRO CRUZ ENRIQUE

Nº de exp. _____

- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?
a) menos de 10 min. ____
b) 10-15 min. ____
c) 16-25 min. ____
d) más de 26 min. X
- ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?
a) una ____
b) dos X
c) tres ____
d) más de tres ____
- ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?
a) Excelente ____
b) Buena X
c) Regular ____
d) Mala ____
- La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue:
a) Completa X
b) Incompleta ____
c) Nula ____
d) Otra _____
- ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?
a) Fácil ____
b) Difícil X
c) Claro ____
d) Confuso ____

Observaciones: _____

_____ <u>El tramite inicio en marzo del 2006</u> _____



UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	24/10/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	PAGO DE AGUA

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

6. ¿Cómo considera el costo del pago por el servicio?

- a) Adecuado_____
- b) Excesivo X
- c) Bajo_____
- d) Otro_____

7. En general ¿como calificaría el servicio que le proporciona el municipio?

- a) Excelente_____
- b) Bueno X
- c) Regular_____
- d) Malo_____

8. Cuando necesita algún servicio del municipio:

- a) Es fácil conocer el procedimiento_____
- b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales X
- c) No sabe dónde obtener la información necesaria_____
- d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer_____

9. Si no fuera posible acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

- a) Internet_____
- b) Correo_____
- c) Teléfono_____
- d) Otra Orientación de un servidor público

10. ¿Tiene alguna sugerencia para el municipio?

Observaciones: _____

El pago es excesivo porque el pago es la diferencia del cambio de domestico a comercial \$12,000.00

Hoja 2/2

jrgf*

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	18/12/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	PAGO

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO	
Nombre de usuario:	<u>Maricela Hernández López</u>
N° de exp.	<u>0078610</u>
1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?	
a)	menos de 10 min. _____
b)	10-15 min. _____
c)	16-25 min. _____
d)	más de 26 min. <u> X </u>
2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?	
a)	una _____
b)	dos _____
c)	tres <u> X </u>
d)	más de tres _____
3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?	
a)	Excelente _____
b)	Buena <u> X </u>
c)	Regular _____
d)	Mala _____
4. La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue:	
a)	Completa <u> X </u>
b)	Incompleta _____
c)	Nula _____
d)	Otra _____
5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?	
a)	Fácil _____
b)	Difícil <u> X </u>
c)	Claro _____
d)	Confuso _____

Observaciones: _____

Siempre que va a pagar no esta registrada en la base de datos, error en el sistema

Hoja 1/2



UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	18/12/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	PAGO

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO	
<p>6. ¿Cómo considera el costo del pago por el servicio?</p> <p>a) Adecuado <input checked="" type="checkbox"/> X</p> <p>b) Excesivo <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bajo <input type="checkbox"/></p> <p>d) Otro <input type="checkbox"/></p>	
<p>7. En general ¿como calificaría el servicio que le proporciona el municipio?</p> <p>a) Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b) Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regular <input checked="" type="checkbox"/> X</p> <p>d) Malo <input type="checkbox"/></p>	
<p>8. Cuando necesita algún servicio del municipio:</p> <p>a) Es fácil conocer el procedimiento <input type="checkbox"/></p> <p>b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales <input type="checkbox"/></p> <p>c) No sabe dónde obtener la información necesaria <input type="checkbox"/></p> <p>d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer <input type="checkbox"/></p>	
<p>9. Si no fuera posible acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?</p> <p>a) Internet <input type="checkbox"/></p> <p>b) Correo <input type="checkbox"/></p> <p>c) Teléfono <input checked="" type="checkbox"/> X</p> <p>d) Otra <input type="checkbox"/></p>	
<p>10. ¿Tiene alguna sugerencia para el municipio?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

Observaciones: _____

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	Nº DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	24/10/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	REGISTRO DE EXPEDIENTE (ALTA)

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

Nombre de usuario: LETICIA ROJAS

Nº de exp. _____

- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?
 - menos de 10 min. _____
 - 10-15 min. _____
 - 16-25 min. X
 - más de 26 min. _____
- ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?
 - una X
 - dos _____
 - tres _____
 - más de tres _____
- ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?
 - Excelente _____
 - Buena X
 - Regular _____
 - Mala _____
- La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue:
 - Completa X
 - Incompleta _____
 - Nula _____
 - Otra _____
- ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?
 - Fácil _____
 - Difícil _____
 - Claro X
 - Confuso _____

Observaciones: _____

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	Nº DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	24/10/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	REGISTRO DE EXPEDIENTE (ALTA)

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

6. ¿Cómo considera el costo del pago por el servicio?

- a) Adecuado
- b) Excesivo
- c) Bajo
- d) Otro

7. En general ¿como calificaría el servicio que le proporciona el municipio?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

8. Cuando necesita algún servicio del municipio:

- a) Es fácil conocer el procedimiento
- b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales
- c) No sabe dónde obtener la información necesaria
- d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer

9. Si no fuera posible acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

- a) Internet
- b) Correo
- c) Teléfono
- d) Otra

10. ¿Tiene alguna sugerencia para el municipio?

SE INTERRUMPIO EL SISTEMA, EL REINICIO ES TARDADO

Observaciones: _____

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	Nº DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	06/12/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	Reducción de Importe

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

Nombre de usuario: _____ Ing. George I Rosales

Nº de exp. _____

- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?
 - menos de 10 min. _____
 - 10-15 min. _____
 - 16-25 min. _____
 - más de 26 min. X (2 hrs)
- ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?
 - una _____
 - dos _____
 - tres _____
 - más de tres X
- ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?
 - Excelente _____
 - Buena X
 - Regular _____
 - Mala _____
- La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue:
 - Completa X
 - Incompleta _____
 - Nula _____
 - Otra _____
- ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?
 - Fácil X
 - Difícil _____
 - Claro _____
 - Confuso _____

Observaciones: _____

Servidor público sugirió solicitara una inspección, el cliente se traslado con un inspector al domicilio. El resultado fue una reducción del costo (75% aprox.).

El cliente tramito certificado de no adeudo

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	06/12/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	Reducción de Importe

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO

6. ¿Cómo considera el costo del pago por el servicio?
- a) Adecuado _____
 - b) Excesivo X
 - c) Bajo _____
 - d) Otro _____
7. En general ¿como calificaría el servicio que le proporciona el municipio?
- a) Excelente _____
 - b) Bueno X
 - c) Regular _____
 - d) Malo _____
8. Cuando necesita algún servicio del municipio:
- a) Es fácil conocer el procedimiento _____
 - b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales X
 - c) No sabe dónde obtener la información necesaria _____
 - d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer _____
9. Si no fuera posible acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?
- a) Internet X
 - b) Correo _____
 - c) Teléfono _____
 - d) Otra _____
10. ¿Tiene alguna sugerencia para el municipio?

Observaciones: _____

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	N° DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	06/12/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÀMITE:	Corrección de Nombre

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO	
Nombre de usuario: <u>José Luis Álvarez Mata</u>	
N° de exp. <u>063698</u>	
1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?	
a) menos de 10 min. _____	
b) 10-15 min. <u> X </u>	
c) 16-25 min. _____	
d) más de 26 min. _____	
2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?	
a) una _____	
b) dos <u> X </u>	
c) tres _____	
d) más de tres _____	
3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?	
a) Excelente _____	
b) Buena _____	
c) Regular <u> X </u>	
d) Mala _____	
4. La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue:	
a) Completa <u> X </u>	
b) Incompleta _____	
c) Nula _____	
d) Otra _____	
5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?	
a) Fácil _____	
b) Difícil <u> X </u>	
c) Claro _____	
d) Confuso _____	

Observaciones: _____
<u>Documentos oficiales de operagua con error en el nombre del cliente</u>
<u>Servidor público solicito escrituras originales, regresara el cliente nuevamente</u>

UNIDAD DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA		
CÉDULA	Nº DE CÉDULA:	USA-DS-001-A
DIAGNÓSTICO PREVIO	FECHA:	06/12/06

DEPENDENCIA:	OPERAGUA
TRÁMITE:	Corrección de Nombre

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAMPO	
<p>6. ¿Cómo considera el costo del pago por el servicio?</p> <p>a) Adecuado_____</p> <p>b) Excesivo_____</p> <p>c) Bajo_____</p> <p>d) Otro <u> X </u> (Lo desconozco)</p>	
<p>7. En general ¿como calificaría el servicio que le proporciona el municipio?</p> <p>a) Excelente_____</p> <p>b) Bueno_____</p> <p>c) Regular <u> X </u></p> <p>d) Malo_____</p>	
<p>8. Cuando necesita algún servicio del municipio:</p> <p>a) Es fácil conocer el procedimiento_____</p> <p>b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales <u> X </u></p> <p>c) No sabe dónde obtener la información necesaria <u> X </u></p> <p>d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer_____</p>	
<p>9. Si no fuera posible acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?</p> <p>a) Internet_____</p> <p>b) Correo_____</p> <p>c) Teléfono <u> X </u></p> <p>d) Otra_____</p>	
<p>10. ¿Tiene alguna sugerencia para el municipio?</p> <p>_____</p> <p><u> Si operagua cometió el error que ellos mismos lo corrijan, para no traer escrituras.</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

Observaciones:_____

