



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de mejora para
la calidad en el servicio y
atención al ciudadano en el
municipio de Uruapan,
Michoacán; H.
Ayuntamiento.**

Tesis

Que para obtener el título de:

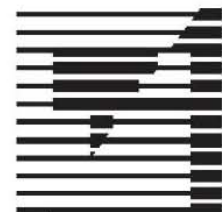
Licenciado en Administración

Presenta:

Isaías Valladares Mondragón

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 14 de junio de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICADO A:

A Dios, porque sin él, nada de esto hubiera sido posible.

A mi abuelita, que es para mí una segunda madre.

A mis padres, que me regalaron el don de la vida y que día a día me han apoyado y dado ánimos para seguir adelante.

A mi hermana, que es parte esencial de mi vida.

A mi novia, que siempre me ha apoyado.

A mis profesores, que me acompañaron a lo largo de esta carrera.

A todos ustedes mil gracias.

Isaías Valladares Mondragón

AGRADECIMIENTOS:

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad, y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias, pero sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Moisés y Josefina, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Pero sobre todo porque son un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi abuela Lidia, por representar el verdadero amor encarnado, ya que día a día se ha esforzado por apoyarme y darme absolutamente todo.

A mi hermana Guadalupe Yazmín por ser parte importante en mi vida, y motivo para seguir adelante gracias a su convicción.

A mi asesor la Lic. Erika Calvillo Rodríguez ya que me apoyó en todo momento y mostró un gran compromiso para que esta tesis saliera lo mejor posible.

Al Lic. Edgar García Álvarez que estuvo brindándome ayuda de una manera excepcional a cada momento que lo necesité, trabajo conmigo cada que necesitaba su apoyo, y me ayudó a gestionar recursos para que saliera lo mejor posible.

A Guillermo, Ángel y Checo mis grandes amigos, que compartieron el aula conmigo y disfrutamos increíbles experiencias tanto fuera como dentro de la escuela. Por las tareas y proyectos, por las fiestas y los viajes, gracias.

A todos mis compañeros de clase, ya que aprendí demasiado de ellos y vivimos experiencias agradables.

A don Guillermo de la biblioteca, ya que me auxilió y recomendó una extensa bibliografía.

Al Lic. Eduardo Estrada por prestarme su extensa bibliografía, pero sobre todo por la vasta cantidad de conocimiento compartido en sus pláticas tan maravillosas.

Al Lic. Moisés Estrada por su apoyo incondicional al igual que sus consejos, y por ser otro gran asesor de mi tesis.

A Diana Cocco por ser mi amor y ser mi respaldo a cada momento, pero sobre todo porque siempre supo darme ánimos y sacarme una sonrisa.

Isaías V.M.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
I. LA ADMINISTRACIÓN	14
1.1 Historia de la Administración.....	15
1.2 Conceptos.....	20
1.3 Importancia.....	22
1.4 Finalidad.....	23
1.5 Características.....	23
1.6 Principios de la Administración.....	24
1.7 Elementos de la Administración.....	26
1.8 Enfoque clásico de la Administración.....	26
1.8.1 Administración científica.....	27
1.8.2 Teoría clásica.....	31
1.9 Proceso Administrativo.....	34
1.9.1 Previsión.....	35
1.9.2 Planeación.....	36
1.9.3 Organización.....	39
1.9.4 Integración.....	41
1.9.5 Dirección.....	43

1.9.6 Control.....	44
II. LA ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.....	47
2.1 Antecedentes.....	49
2.1.1 Grecia.....	49
2.1.1.1 Sócrates.....	49
2.1.1.2 Platón.....	50
2.1.1.3 Aristóteles.....	50
2.1.2 Roma.....	51
2.1.3 Francia.....	51
2.1.4 México.....	52
2.2 Definición de Administración Pública.....	54
2.3 Importancia de la Administración Pública.....	55
2.4 Objetivos de la Administración Pública.....	56
2.5 Organización en el Sector Público.....	57
2.5.1 División de Poderes.....	58
2.5.1.1 Poder Ejecutivo.....	59
2.5.1.2 Poder Legislativo.....	60
2.5.1.3 Poder Judicial.....	62

2.6 Características de un buen gobierno Municipal.....	63
III. CALIDAD Y CALIDEZ EN EL SERVICIO.....	66
3.1 Historia de la calidad.....	68
3.1.1 Revolución Industrial.....	68
3.1.2 Postguerra.....	70
3.1.3 Estados Unidos.....	70
3.1.4 Japón.....	71
3.1.5 Alemania.....	72
3.1.6 Actualidad.....	72
3.2 Definiciones de la calidad.....	73
3.3 Gurús de la calidad.....	76
3.3.1 Enfoque americano.....	76
3.3.1.1 Edwards Deming y la administración de la calidad.....	77
3.3.1.2 Joseph M. Juran.....	82
3.3.1.3 Philip B. Crosby.....	86
3.3.1.4 Armand V. Feigenbaum.....	90
3.3.2 Enfoque japonés.....	93
3.3.2.1 Kaisen y los Círculos de la Calidad.....	93

3.3.2.2 Kaoru Ishikawa.....	94
3.3.2.3 Genichi Taguchi.....	97
3.4 Control de la calidad.....	98
3.4.1 Sistemas de Control de Calidad.....	99
3.5 Niveles de calidad.....	100
3.5.1 calidad del producto.....	100
3.5.2 calidad de procesos.....	100
3.5.3 calidad en sistemas.....	100
3.6 Calidad total.....	101
3.6.1 siete características de la calidad total.....	100
3.6.2 Housekeeping, el programa de las 5 S.....	102
3.6.3 Calidad y mejoramiento continuo.....	103
3.7 La calidad en la Administración pública.....	103
3.7.1 calidad en el servicio y receptividad.....	104
3.8 Lograr una ventaja competitiva a través de la calidad.....	105
3.9 BS en ISO 9000.....	106
3.10 La calidez en el servicio.....	107
3.11 Definición de ciudadano.....	108

3.12 Comunicación y manejo de quejas.....	108
3.12.1 La comunicación.....	108
3.12.2 El buzón de sugerencias y el manejo de quejas.....	109
IV. MERCADOTECNIA DE SERVICIOS	112
4.1 Contexto general de la mercadotecnia.....	113
4.1.1 Conceptos.....	114
4.2 Mezcla de Mercadotecnia.....	115
4.2.1 Producto.....	115
4.2.2 Precio.....	116
4.2.3 Plaza.....	116
4.2.4 Promoción.....	117
4.3 Mercadotecnia de servicios.....	117
4.3.1 Conceptos.....	118
4.4 Definiciones de servicio.....	119
4.5 Importancia del servicio.....	120
4.6 Clasificación de los servicios.....	121
4.7 Características de los servicios.....	122
4.8 Estrategia de servicios.....	123

4.9 Tipos de clientes.....	124
4.10 Control de los procesos de servicio al cliente.....	125
4.11 La administración pública como organización prestadora de servicios.....	126
PARTE 2.- CASO PRÁCTICO.....	128
1. Metodología de la investigación del caso práctico.....	129
1.1 Objetivo general.....	129
1.2 Objetivos específicos.....	129
1.2 Muestreo.....	130
2. URUAPAN Y SU CONTEXTO.....	132
2.1.1 Denominación Municipal.....	132
2.1.2 Nombre de la Cabecera.....	132
2.1.3 Toponimia.....	132
2.1.4 Escudo y Heráldica.....	132
2.1.5 Localización Geográfica.....	133
2.1.6 Principales localidades.....	134
2.1.7 Características Geológicas.....	135
2.1.8 Orografía.....	136
2.1.9 Uso del suelo y tenencia de la tierra.....	136

2.1.10 Superficie por uso de Suelo.....	137
2.1.11 Hidrografía.....	137
2.1.12 Climatología.....	139
2.1.13 Principales Ecosistemas.....	139
2.1.14 Aspectos Sociodemográficos.....	139
2.2 Gobierno Municipal e Integración del Ayuntamiento.....	140
2.2.1 Misión.....	141
2.2.2 Visión.....	142
2.2.3 Valores de la Administración Municipal para el trienio 2015-2018.....	142
2.2.4 Logotipo.....	142
2.3 Organigrama.....	143
2.4 Trámites y servicios.....	143
3. Resultados.....	159
3.1 Resultados del cuestionario.....	159
CONCLUSIONES.....	175
Conclusiones específicas.....	177
PROPUESTAS.....	181
BIBLIOGRAFÍA.....	206
ANEXOS.....	212

INTRODUCCIÓN

La Administración pública tradicionalmente ha sido criticada especialmente en su faceta de prestadora de servicios. Los ciudadanos reiteradamente expresan en las encuestas sobre calidad de los servicios públicos que las burocracias públicas son lentas, ineficaces y poco transparentes. Al tiempo las organizaciones públicas se están encontrando con problemas importantes para servir a los intereses colectivos en una sociedad compleja y fragmentada como la actual. A ello se suma que en la sociedad actual las tendencias económicas centran el éxito en el marketing y la competencia en calidad de los productos, reforzándose los valores de individualización y segmentación en la recepción de productos y de selección amplia entre opciones diversas, creando con ello, tensiones sobre el sector público novedosas.

Tomando como referencia el punto anterior se cree que la administración pública en el gobierno municipal de Uruapan no está trabajando conforme a los estándares de calidad y servicio al ciudadano, esto debido a la gran burocracia que existe.

Lo anterior dibuja un escenario en el que por una parte se exige a la Administración pública el respeto a la igualdad y el bien común y, por otra, la respuesta individualizada a las demandas concretas y específicas del ciudadano. Lo que hace que la Administración esté atrapada en la tensión de aplicar unas reglas de juego que todos quieren romper o adaptar a su peculiaridad, se enfrenta a una dinámica de deslegitimación poderosa. A ello se añaden otros factores vinculados a

la crisis fiscal del estado, y fenómenos de corrupción. Así como a un déficit democrático asociado a una crisis de los mecanismos de representación y la toma de decisiones en el sistema político democrático.

El primer capítulo está enfocado en la historia de la administración, sus principales características, los tipos, enfoques, así como el proceso administrativo en general.

En el segundo capítulo se expone la administración pública, su cambio a través de la historia, la importancia e impacto que tiene, así como las principales características que debe cubrir.

En el tercer capítulo se analiza la calidad y calidez, sus cambios a través del tiempo, los principales eruditos de la calidad, y las nuevas tendencias de la calidad.

En el cuarto capítulo se explica la mercadotecnia de servicios, la estrategia de servicios, la importancia de los servicios, la importancia del control de procesos, así como la mezcla de mercadotecnia.

La parte dos está enfocado en el trabajo práctico de la tesis, es decir, los resultados del cuestionario, las conclusiones, las propuestas y los anexos.

Este contexto se define muy especialmente por un cambio radical en los comportamientos de los usuarios de los servicios públicos cada vez más exigentes, por todo ello la calidad del servicio público se convierte en un imperativo para la gestión pública y para la legitimidad de lo público.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un proceso muy particular que engloba todos los procesos que cotidianamente nos vemos obligados a realizar; administramos nuestro tiempo, dinero, actividades, así como un sinnúmero de tareas y responsabilidades. La administración es un factor clave para la toma de decisiones de todo ser humano independientemente de su grado de estudios o conocimientos, ya que no existe ser humano que no utilice dicho concepto en la planificación de sus actividades en la vida diaria.

Partiendo de la premisa anterior, es importante mencionar que la administración permite estimar el tiempo necesario para la planificación de ciertas tareas, diseñando de manera clara y objetiva el resultado que se pretende lograr, obteniendo así los mejores resultados en tiempo y forma.

Es por tal motivo, que es de suma importancia definir el concepto según la valoración de diferentes autores, especificar su relación en el ámbito organizacional, sus diferentes aplicaciones, así como su relación con otras disciplinas; de esta manera en este capítulo se dará un bosquejo general de la administración, la cual es de suma importancia para su aplicación en el ámbito organizacional.

1.1 Historia De La Administración

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiestan más representativamente el fenómeno administrativo.

Si bien sabemos, la administración es un fenómeno que se ha venido presentando desde que se erigieron las primeras civilizaciones en el mundo. Desde sus orígenes, el ser humano tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente y el entorno social.

El ser humano fue llegando a conclusiones sobre cómo debería organizarse para producir lo que necesitaba; aprendió de los fracasos, así como de sus éxitos y, poco a poco, fue formando una teoría empírica que se transmitía de generación en generación. Unos pueblos de una manera, otros de otra, unos más rápido que otros.

Con el paso del hombre por la vida primitiva a las primeras civilizaciones se fueron desarrollando sus estructuras y organización sociales hasta alcanzar el estado actual.

Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la existencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros de egipcios atribuidos a la época de 1300 a. C., ya indicaban la importancia de la organización y de la Administración de la burocracia pública en el

antiguo Egipto. En china, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

En Europa, los griegos representan la civilización más evolucionada de su época en ese continente; los espartanos fueron famosos por su disciplina militar, que era sumamente estricta. Varios filósofos aportaron teorías y doctrinas que son aplicables a la administración moderna, entre ellos encontramos a Sócrates, Platón, Aristóteles, Heráclito, Epicuro entre otros.

En cuanto a la Iglesia católica se puede decir que es y ha sido un modelo de estructura donde los conceptos de autoridad y obediencia son básicos para el funcionamiento de la institución.

Por otro lado, un gran precursor de la administración fue Nicolás Maquiavelo, autor del príncipe, libro clave del papel de la cabeza de una organización, llámese hoy gerente, consideró que un buen gobernante ejerce la autoridad sin temor.

Otro de los antecedentes de mayor importancia y precursor de la administración moderna es “La influencia de la Revolución Industrial”. Con la invención de la máquina a vapor, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidos y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior.

La Revolución Industrial surgió como una bola de nieve cuya aceleración creciente adquirió su máximo ímpetu a partir del siglo XIX. Dicho acontecimiento marcó una nueva era a nivel global, forzando a los países a tener un cambio radical.

El símbolo del administrador profesional en México es *Yacatecutli* o *Xocoteuctli*, señor que guía, deidad de los comerciantes, expertos en comercio que recibían instrucción especial en los *calmecacs*, escuelas especializadas para los hijos de los gobernantes y comerciantes.

Durante la dictadura de Porfirio Díaz en México, se dio un importante impulso a la industrialización del país. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad y el teléfono, entre otros ramos industriales.

A manera de cierre de dicho tema, se presentará a continuación un cuadro el cual sintetiza la historia de la administración:

Cuadro 1.1

Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración		
Años	Autores	Eventos
4000 a. C.	Egipcios	Necesidad de planear, organizar y controlar
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización de la Organización
2000 a. C.	Egipcios	Necesidad de órdenes escritas.
1800 a.C.	Hammurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo.
1491 a.C.	Hebreos	Concepto de organización; principio de escalar.
600 a.C.	Nabucodonosor	Control de producción e incentivos salariales
500 a. C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares.

400 a.C.	Sócrates (Grecia) Platón (Grecia)	Enunciado de la Universidad de la Administración. Distribución física y manejo de materiales. Principio de especialización.
175 a.C.	Catón (Roma)	Descripción de funciones
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; balances contables; control de inventarios.
1525	Nicolás Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso en la organización; liderazgo; tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; especialización
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los operarios; concepto de control.
1799	Eli Whitney (EUA)	Método científico; contabilidad de costos y control de calidad.
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Estandarización de operaciones; métodos de trabajo; aguinaldos; auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Prácticas de personal; capacitación de los operarios; planes de vivienda para éstos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico; división del trabajo; estudio de tiempos y movimiento; contabilidad de costos.

1856	Daniel C. McCallum (EUA)	Organigrama
1886	Henry Metcalfe (EUA)	Arte y ciencia de la administración.
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica; estudio de tiempos y movimientos; racionalización del trabajo; énfasis de la planeación y el control.

Fuente: Introducción a la teoría general de la administración, CHIAVENATO, 2006, pág. 25.

1.2 CONCEPTOS

Hablar de administración conlleva a hablar de una serie de pasos que engloba un todo, es decir, se deben puntualizar los objetivos a realizar de ciertas tareas o actividades.

A continuación se presentarán las principales definiciones del término...

“La palabra **administración** se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*; esta última proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. Así la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta”.(REYES, 2004:2).

“**La Administración**, es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.” (BRENCH, citado por REYES, 2004:3).

“**La Administración**, es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (FERNANDEZ, citado por REYES, 2004:3).

“**Administrar**, es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. (MOONEY, citado por REYES, 2004:3).

“**La administración**, es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (JIMÉNEZ, citado por REYES, 2004:3)

“**La administración** es un método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes” (MASSIE, citado por MUNCH Y GARCÍA, 2000:25)

“**La administración**, es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros”. (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, citado por MUNCH Y GARCÍA, 2000:25).

Una vez expuestas las anteriores definiciones, se puede decir que la administración es al arte de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los bienes de la empresa para cumplir con los objetivos previstos, esto con el apoyo del factor humano y el trabajo colectivo.

1.3 IMPORTANCIA

Según Agustín Reyes Ponce en su libro “*ADMINISTRACIÓN MODERNA*”, bastan los siguientes hechos para demostrar que la administración es importante:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada

célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

1.4 FINALIDAD

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinas, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello, la coordinación es considerada como la esencia misma de la administración por la mayoría de los autores más importantes.

1.5 CARACTERÍSTICAS

1. ***Su universalidad.*** El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

2. ***Su especificidad.*** Aunque la administración va acompañada siempre de otros fenómenos de índole distintiva, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. ***Su unidad temporal.*** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. ***Su unidad jerárquica.*** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. (REYES, 2004:15-16).

1.6 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o principios. Fayol definió los principios generales de la administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Fayol adopta el término *principio* para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia.

Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

1. ***División del trabajo.*** Especialización de las tareas y las personas para aumentar la eficiencia.

2. **Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. **Disciplina.** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección.** Asignación de un jefe y plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales.** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal.** Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y la organización.
8. **Centralización.** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Cadena escalar.** Línea de autoridad que va del escalón más alto, al más bajo. Es el principio de mando.
10. **Orden.** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad.** Amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal.** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

13. **Iniciativa.** Capacidad de asegurar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14. **Espíritu de equipo.** La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

(FAYOL, citado por CHIAVENATO, 2006:72)

1.7 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social forma una especie de hechos inseparables, en el que cada parte, cada acto y cada etapa, tienen que estar indiscutiblemente unida con las demás.

No obstante, desde un punto de vista meramente metodológico, es conveniente separar aquellos aspectos o elementos que, en una circunstancia dada, puedan predominar en un acto administrativo, ya que de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas y sus técnicas.

Entendemos, pues, por *Elementos de la Administración*, de acuerdo con la terminología usada por Fayol, los pasos o etapas básicas de las cuales se realiza aquélla. Estos pretenden básicamente proporcionarnos un marco de referencia dentro del cual se conozcan mejor los distintos tipos con que se presentan los fenómenos administrativos.

1.8 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

En el libro de Idalberto Chiavenato "Introducción a la teoría General de la administración" nos menciona que a comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. Uno, fue el estadounidense

Frederick Winslow Taylor, el cual inició la llamada escuela de administración científica, la cual busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. Por otro lado, se encontraba el europeo Henri Fayol, quien fue el precursor de la llamada *teoría clásica*, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de los principios generales de la administración. Es de absoluta importancia recalcar que ambos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista muy diferentes, pero sus ideas constituyen las bases de del llamado *enfoque clásico de la a administración*.

En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones opuestas hasta cierto límite, aunque se complementan con relativa coherencia.

1.8.1 Administración Científica

El enfoque típico de la escuela de administración científica se basa en el énfasis en las tareas. El nombre de esta escuela surge por el deseo de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

En la obra de Idalberto Chiavenato “Introducción a la Teoría General de la Administración” hace referencia al trabajo de Taylor y Fayol, al cual se hará referencia a continuación.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), nació en Filadelfia, Estados Unidos. En 1978 inició su vida profesional como operario en la Midvale Steel Co., donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, después de graduarse en el Stevens Institute. En ese tiempo había una característica que englobaba a todos los patrones de esa época, buscaban ganar el máximo al fijar el precio de la tarea, mientras que los operarios disminuían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza determinado por los primeros. Dicha situación llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción para encontrar una solución que satisficiera tanto a patrones como a sus empleados.

Después de un largo análisis en la producción, Taylor comprobó que el operario corriente producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz. A partir de este hallazgo, concluyó que si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su compañero menos productivo, terminaba por acomodarse, es decir, perdía el interés y dejaban de producir según su capacidad.

A partir de esta ardua investigación dividió su trabajo en dos principales periodos. En un primer momento se da cuenta que surge la necesidad de crear condiciones para pagar más al operario que produzca más. En esencia, Taylor expresa en Shop Management:

1. El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener costos bajos unitarios de producción.
2. Para lograr este objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer

procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.

3. Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.
5. La administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico. (CHIAVENATO, 2006:48-49).

El segundo periodo corresponde a la época de la publicación de su libro *principios de la administración científica (1911)*, cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera la coherencia a la aplicación de sus principios. A partir de allí desarrollo los estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica; sin embargo no abandonó su preocupación por la tarea del operario.

En dicho periodo, Taylor plasmó en su investigación que las empresas de su época padecían tres males:

1. Holgazanería sistemática de los operarios, que reducían la producción a casi un tercio de lo normal para evitar que la gerencia redujese los salarios. Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo:

- a. El error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina causa desempleo.
 - b. El sistema deficiente de administración, que obliga a los operarios a disminuir la productividad para proteger sus intereses.
 - c. Los ineficientes métodos empíricos utilizados en las empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
 3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo. (ibid:49)

Según Taylor, el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al empleado. El principio de máxima prosperidad para el empleado y el patrón deben constituir los dos fines principales de la administración. En consecuencia, debe haber identidad de intereses entre empleados y empleadores. Fue así como constituyó la ORT (Organización Racional del Trabajo), la cual se fundamentaba en los siguientes aspectos:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2. Estudio de la fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del operario.
4. Diseño de cargos y tareas.
5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Concepto de *homo economicus*.
7. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
8. Estandarización de métodos y máquinas.

9. Supervisión funcional.

1.8.2 Teoría Clásica De La Administración

Henri Fayol (1841-1925), creador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la primera guerra mundial. Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro *administration Industrielle et Générale, publicado en 1916*.

La preocupación básica de la Teoría Clásica es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De ahí nace el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

A partir de todos sus estudios Fayol destacó que toda empresa cumple seis funciones básicas:

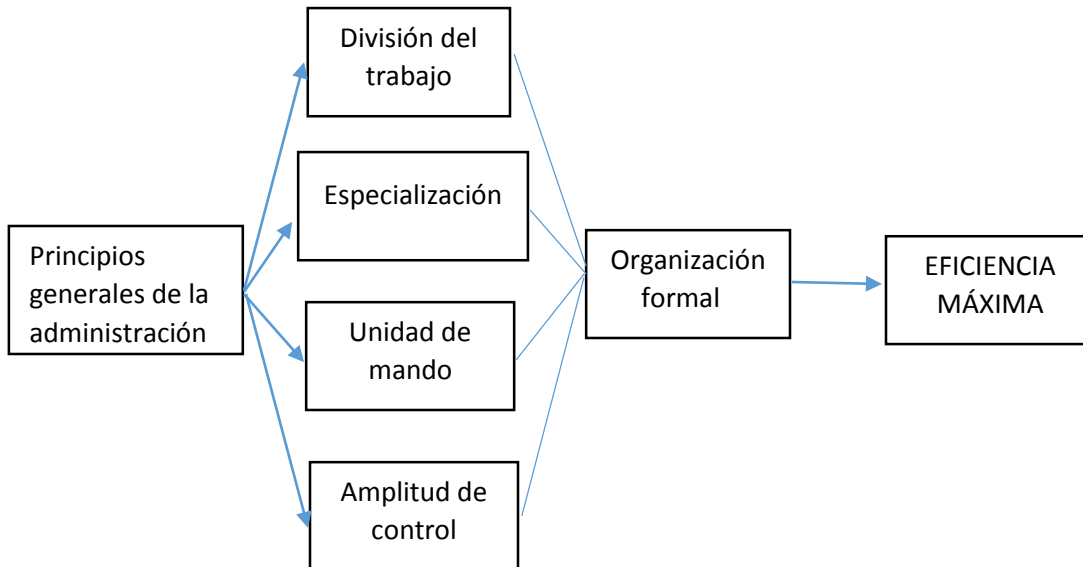
1. *Funciones técnicas*: relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. *Funciones comerciales*: relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. *Funciones financieras*: relacionadas con la búsqueda y la gestión de capitales.
4. *Funciones de seguridad*: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas

5. *Funciones contables*: relacionados con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. *Funciones administrativas*: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección.

La perspectiva de Fayol sobre las funciones básicas de la empresa ya está superada. “En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración; las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan áreas de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman áreas de ventas o de marketing. Las funciones de seguridad pasaron a un nivel inferior, las funciones contables se subordinan a las financieras y surgió el área de recursos humanos o gestión de personal”. (CHIAVENATO, 2006:70).

Según Fayol, existe proporcionalidad de la función administrativa: se reparte de todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no solo se concentra en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, a medida que se asciende, aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Cuadro 1.8.2 enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica.



Fuente: Introducción a la teoría general de la administración, CHIAVENATO, 2006 pág.77

A pesar de todas las críticas, la Teoría clásica es el enfoque más utilizado por los novatos en la administración, pues aporta una visión simple y ordenada. También para la ejecución de tareas administrativas rutinarias, el enfoque clásico divide el trabajo organizacional en categorías comprensibles y útiles. Los principios proporcionan guías generales que permiten al administrador manipular los deberes cotidianos de su trabajo con mayor seguridad y confianza.

1.9 PROCESO ADMINISTRATIVO

Se entiende por proceso administrativo “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (MUNCH, 2003:31).

El proceso administrativo está íntimamente vinculado con el método científico, ya que en una empresa, al estar estandarizada, es viable de mejorar continuamente, siempre y cuando se observe el desenvolvimiento y el desempeño en forma científica.

Sergio Hernández y Rodríguez en su libro “administración: pensamiento, proceso, estrategia, vanguardia” señala 9 ventajas del proceso administrativo.

1. Es una guía práctica y metodológica para la generación de empresas.
2. Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
3. De las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y los recursos de las empresas.
4. Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde a las necesidades de la empresa.
5. Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
6. Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien las conduce.
7. Facilita el análisis de problemas para su solución.
8. Da las bases para aplicar el método científico para el mejoramiento de la empresa o su replanteamiento.

9. Es un instrumento importante de reorganización de la empresa.

1.9.1 La Previsión

Entre los principales autores que integran a la previsión como parte del proceso administrativo es Agustín Reyes Ponce, ya que otros autores la consideran dentro de la planeación.

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Según Reyes Ponce para hacer previsiones son muy indispensable tres puntos:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores –positivos y negativos—que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

“Previsión es auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables a mediano y a largo plazos, en los que se desenvolverá en la empresa.” (HERNÁNDEZ, 2007:207)

El enfoque de Sergio Hernández y Rodríguez establece cuatro principios fundamentales de la toma de decisiones de la previsión que son los siguientes:

- Principio de consistencia de dirección. Aunque es de sabios “cambiar de opinión”, como dice el refrán, el administrador debe aplicar el principio de dirección, que implica claridad y constancia en lo que busca.
- Principio de primacía. la previsión tiene efectos en las demás funciones administrativas, de ahí que sigue el principio de la primacía.
- Principio de la transitividad. La previsión afecta, transita y penetra en la totalidad del proceso administrativo.
- Principio de ejecutividad. El principio de ejecutividad, consiste en realizar lo previsto y lo planeado en los términos programados y pese a los obstáculos reales o mentales del ejecutivo.

1.9.2 Planeación

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (TERRY, citado por HERNÁNDEZ, 2007:220).

La planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo, ya que el trabajo de las personas está ciertamente determinado por esta etapa. La función de la planeación abarca la estrategia de largo alcance de una institución, y comprende las tácticas de mediano plazo de la empresa, y una visión profunda que cimienta las bases del desarrollo y contemple los escenarios de mediano y largo

plazos en los que podría actuar la empresa. En pocas palabras, la planeación es armonizar actividades con tiempos y recursos.

Se puede encontrar que algunos de los principales elementos de la planeación son: la planeación estratégica, políticas y normas, procedimientos, programas, presupuestos, proyectos, táctica y operación etc., y que unidos en conjunto pueden dar como resultado las bases sólidas para la generación de proyectos futuros dentro de la organización.

Una buena planeación debe estar fundamentada objetivamente, de otra manera, se tratará de subjetividades personales de los directivos o de los formuladores de los planes, lo que por consecuencia conduciría a la falta de coordinación en la ejecución.

La observancia de los principios es fundamental en la generación de planes exitosos. Sergio Hernández y Rodríguez destacan los siguientes:

1. **Principio de unidad y dirección:** todo plan debe estar hacia objetivos en una misma dirección.
2. **Principio de delegación (centralización vs. Descentralización):** todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.
3. **Principio de flexibilidad:** todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la precisión del tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

4. **Principio de congruencia con la misión de la empresa:** todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
5. **Principio de visión estratégica de largo plazo:** todo debe estar alineado a la visión estratégica.
6. **Principio de control:** todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

Algunas de las ventajas de la planeación son las siguientes:

- Sólo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- Distribución más justa de recursos.
- Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en acciones concretas.
- La planeación permite una mejor organización.
- Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- Ayuda a la dirección de la empresa.
- Disminuye el riesgo de la empresa al prever y planear acciones frente a contingencias posibles.

Así pues, la planeación es una fase muy importante en el proceso administrativo, ya que establece el trabajo a realizar en la empresa, guía y determina las operaciones dentro de parámetros preestablecidos. Formula los pasos a seguir para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de métodos, procesos o

procedimientos de trabajo, el tiempo en el que deben ejecutarse al igual que el cálculo de los recursos que se van a utilizar.

1.9.3 La Organización

Los diferentes recursos y actividades o funciones de la empresa no pueden ser coordinados ni dirigidos de la forma que conviene a la consecución de sus objetivos sin una estructura organizativa, que es el método teórico o marco conceptual de referencia por el que se dispone: qué hacer, cómo hacerlo, quién ha de hacerlo y cuándo debe hacerse. En un sentido amplio, la organización es consecuencia o resultado del proceso de planificación, por medio del cual a partir de unos objetivos que se configuran se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos.

“Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo”. (HERNANDEZ, 2007:258).

El propósito fundamental de la organización es la de construir una estructura estable y sólida, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad, que defina y haga énfasis en la comunicación para la adecuada toma de decisiones dentro de la organización. El administrador, como pilar fundamental y diseñador de dicha estructura se encargará de hacer énfasis en la importancia de trabajar en conjunto con su equipo de trabajo, para que exista una

sinergia que mantenga estable las operaciones realizadas por todos dentro de la organización.

En un contexto de globalización constante, la empresa requiere una estructura de organización que se vaya modificando y actúe dinámicamente, por lo que, cuando algún elemento limita la eficiencia, no cumple con sus objetivos.

Como en el caso de la previsión y la planeación, son muchos los principios que hay que observar para organizar una empresa. Muchos de estos principios fueron generados por Fayol, y estos a su vez son citados por Sergio Hernández y Rodríguez. Los mismos, aunque ya se explican en forma general, se abordan ahora para fines de organización del trabajo:

- **Principio de división del trabajo:** la división del trabajo busca la especialización y el perfeccionamiento del hombre en un puesto, para poder producir más y mejor. No es posible que una persona domine todas las funciones que requiere una empresa.
- **Principio de autoridad y responsabilidad:** la autoridad, en la organización y en las estructuras, implica aspectos formales o legales, técnicos y morales.
- **Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesora:** es necesario aclarar que la autoridad, para fines de la organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa.
- **Principio de primacía de autoridad normativa:** la autoridad normativa es aquella encargada de generar las normas de operación; por ello, tanto las unidades dependientes descentralizadas como las regionales

deben observarlas, al mismo tiempo que dependen formalmente de una autoridad local.

- **Principio de delegación:** la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, lo cual significa que el jefe debe permitir que sus dirigidos hagan las cosas y tomen decisiones libremente, aunque cualquier error que cometan lo involucra a él.
- **Principio de unidad de mando:** este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a una autoridad, la cual puede ser una persona, un comité o un consejo.

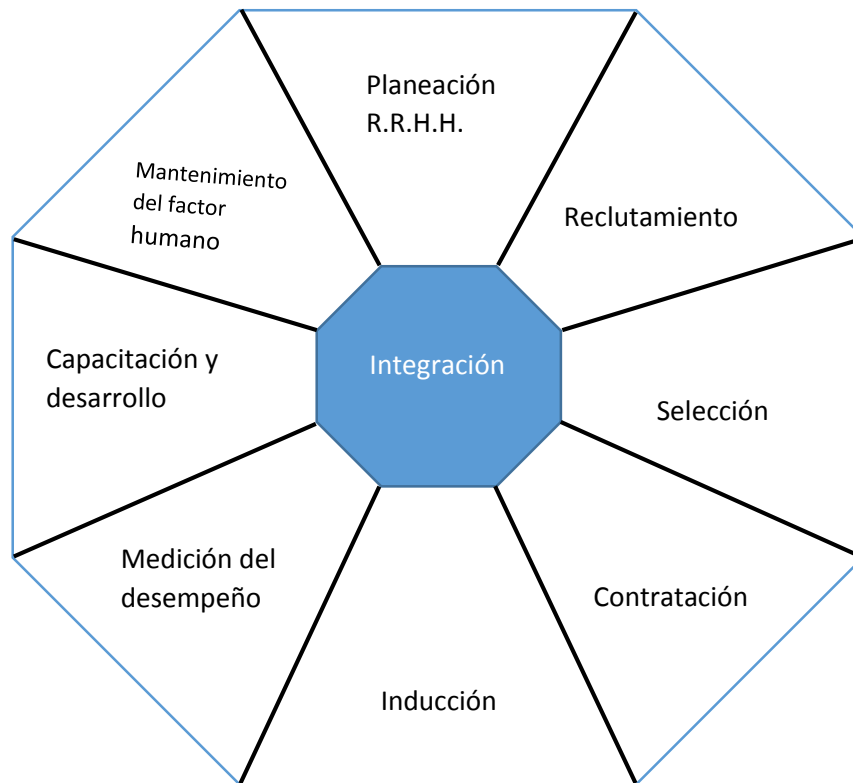
En general, las organizaciones son entes dinámicos que, aunque requieren un orden, deben ser flexibles, estar abiertas al aprendizaje, sin estructuras rígidas y paradigmas que limiten la eficiencia; sólo así es posible ampliar, de manera continua, la capacidad de crear y responder a los entornos cambiantes.

1.9.4 Integración

Una vez que la empresa ha hecho su visión, planeación y organización (estructuras y procesos), necesita formar o reformar, según el caso los equipos de trabajo. A esta función en el proceso administrativo clásico en México y Latinoamérica se le ha denominado integración.

Las organizaciones están formadas por personas, de ahí que la integración es una función vital de la empresa. Es tan importante que, incluso, tienen un área funcional, encargada del personal, a la que actualmente se denomina: recursos humanos.

Cuadro 1.9.4 etapas del proceso de integración



Fuente: Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, HERNÁNDEZ, 2007 pág. 280.

La fase de planeación de los recursos humanos se refiere a la determinación del número de personas que se requieren, así como las habilidades profesionales y técnicas a corto, mediano y largo plazos.

Reclutar es allegarse de candidatos interesados en trabajar en una empresa.

La selección de personal vendría a ser el proceso a través del cual se evalúan las capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación a un puesto vacante con el fin de elegir al más apto.

Existen dos tipos de contratación, la primera es por tiempo indefinido para trabajos y puestos fijos, y los contratos por tiempo determinado, cuando se realiza un proyecto específico.

La inducción significa la adaptación entre la persona de nuevo ingreso y la organización a través de una capacitación previa.

La medición del desempeño consiste en analizar las habilidades del empleado y ver su productividad al momento de ejecutar distintas tareas o proyectos.

La capacitación del personal es cada vez más una inversión que un gasto, ya que es un proceso que impulsa el aprendizaje y el desarrollo del talento humano.

1.9.5 Dirección

“Dirigir es el arte de manejar a los hombres, hacer funcionar el cuerpo social constituido, conocer los recursos de la empresa e inspecciones periódicas del cuerpo social”. (FAYOL citado por HERNÁNDEZ, 2007:296).

La dirección como parte del proceso administrativo tiene como finalidad coordinar y dar armonía al recurso humano dentro de la empresa.

Dentro del marco del proceso administrativo, la dirección se encarga de vigilar el rumbo a donde se encamina la organización por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la motivación correcta, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr que la empresa sea competitiva.

Existen diversos principios clásicos de administración que tienen una aplicación concreta en la dirección, fundamentalmente en la coordinación general de la empresa al igual que en el liderazgo personal de las jerarquías. Muchos de ellos han sido tomados de Henry Fayol. Éstos son:

- Autoridad y responsabilidad
- Responsabilidad compartida
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Delegación vs centralización
- Cadena de mando o respeto de canales jerárquicos
- Estabilidad del personal
- Equidad
- Espíritu de grupo

1.9.6 Control

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos a fin de lograr los objetivos claves para el éxito organizacional.

Agustín Reyes Ponce define al control como el establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes.

El proceso para el establecimiento de controles según Sergio Hernández y Rodríguez abarca las siguientes etapas:

- Definición del propósito del control.
- establecimiento de estándares-indicadores o parámetros como unidades de medida.
- generación de un sistema e instrumento de medición e información.
- medición de la variabilidad y del comportamiento del estándar.
- generación de medidas correctivas a las desviaciones de la norma.
- la evaluación de la efectividad del control.

Para finalizar este capítulo, se puede decir que la administración ha pasado por grandes etapas evolutivas o constructivas, que dan origen a la administración que podemos ver en la actualidad. Sin embargo se pueden ver huellas de la administración de hace siglos que son aplicadas en el mundo actual, esto se debe a que estos conceptos son adaptados con mejoras, para así obtener mejores resultados tomando en cuenta el factor humano.

El conocimiento administrativo actual es el resultado de un largo y continuo proceso innovador, gracias a los aportes realizados por grandes pensadores de la historia, la administración tomó demasiada importancia para ser considerada una disciplina fundamental y necesaria para todo el mundo. La aparición de las teorías,

enfoques y herramientas han facilitado el manejo de los principios de la administración.

La aplicación de la administración en las empresas, ya sean microempresas, las grandes corporaciones o incluso en los gobiernos, promete gran éxito si esta es aplicada de la mejor manera, haciendo buen uso de los recursos y aumentando la productividad.

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN

EN EL SECTOR

PÚBLICO

CAPITULO II

LA ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

En México hoy en día la administración pública juega un rol muy importante dentro de la federación, la coordinación del estado y los municipios, estos son muy importantes en el desarrollo de los diversos servicios productivos a lo largo del territorio.

La administración pública es esencialmente una rama que consiste en una capacidad del estado para crear utilidad al público, esa capacidad ofrece un doble significado a la administración.

Por un lado la administración pública del estado es la actividad orientada a expandir el poder. Y por otro lado es la actividad que desarrolla la vida por medio de la seguridad, es decir protege la convivencia y la civilización.

La administración pública es esencialmente una rama que consiste en una capacidad del estado para crear utilidad al público, esa capacidad ofrece un doble significado a la administración.

En este mismo contexto, en este capítulo se analizará la evolución de la administración pública en México, así como los principales conceptos que engloban este gran término.

2.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes de la administración pública tienen su origen en tiempos remotos de la humanidad y para los países occidentales se encuentran en la cuna de nuestra civilización: Grecia y Roma, por lo cual se tratará de una manera muy breve el aspecto del pensamiento de los filósofos y politólogos que de alguna manera, aun cuando sea indirectamente, se refieren a la administración pública.

Para abordar este apartado se tomará como marco de referencia la obra de Miguel Galindo Camacho “Teoría de la Administración Pública”, la cual nos explica los principales antecedentes de la administración pública.

2.1.1 Grecia

2.1.1.1 Sócrates

El pensamiento de Sócrates, Platón y Aristóteles tiene importantes aspectos que incuben a la Administración Pública, así el primero de ellos al estar detenido para cumplir la condena de beber la cicuta, dictada por el jurado que le sentenció, al escuchar a su discípulo Critón, quien le proponía evadir la acción de la justicia, manifestándole que él podía lograr que fuera juzgado nuevamente y obtener una sentencia favorable, Sócrates le contestó, que él debía cumplir con las leyes del Estado y con la sentencia que le habían condenado. Lo expuesto por Sócrates pone en evidencia que las atribuciones que el Estado realizaba, eran fundamentalmente de contenido administrativo, y por tanto, inherentes a la administración pública, pues

a través de ellas el Estado realizaba el servicio de educación y muchos otros cometidos de índole administrativo.

2.1.1.2 Platón

El pensamiento de Platón, expuesto en sus obras “ La República”, “El Político” y “Las Leyes”, siendo esencialmente idealista, y pretendiendo buscar la formación del Estado ideal, pone, sin embargo, en evidencia que también para el filósofo las tareas o varios de los cometidos realizados por el Estado, corresponden a la función administrativa, que es la atribución genérica que se desempeña a través de la administración pública, asignando al Estado, al igual que a su maestro, como su fin esencial, el de la educación que se realiza como actividad administrativa, agregando el de la justicia que se deriva del cumplimiento de las funciones que cada clase social tiene encomendada.

2.1.1.3 Aristóteles

Es el más grande pensador político de Grecia cuya doctrina aún en nuestros días es indispensable tener presente por los teóricos de la política, del Derecho Constitucional, del Derecho Administrativo y de la ciencia de la Administración Pública.

Debe considerarse que “La Política”, es el libro más importante de Aristóteles en la materia, sin menoscabo de los demás y es la primera obra clásica de la literatura política de occidente.

2.1.2 Roma

Roma no tuvo el privilegio de contar con grandes politólogos como Grecia, a pesar de que POLIBIO, griego emigrado a Roma, Séneca y Marco Tulio Cicerón tienen importante significación en el campo de la historia de la Filosofía, la Política y de la Ciencia del Derecho.

Si bien es cierto que Roma careció de pensadores políticos originales, con la salvedad expuesta, en cambio tuvo una gran práctica política, en la que sin lugar a dudas se realizaron actividades correspondientes a lo que hoy conocemos como Ciencia de la Administración Pública. Su máxima expresión política estuvo representada durante la época republicana y la del imperio, sin olvidar que también se practicó la monarquía y la autocracia militar.

En la época de la República, cuyo máximo exponente y defensor es precisamente Marco Tulio Cicerón, surgieron figuras jurídico- políticas que aun en nuestros días tienen importancia en el Estado contemporáneo, tales como “*tribunos de la plebe*”, que son antecedentes de los representantes populares, y las tareas y encomiendas realizadas por el gobierno republicano en beneficio de la comunidad romana, pues precisamente el nombre de la República deriva de *rex pública* que quiere decir, *de la cosa pública* que tenía como finalidad la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

2.1.3 Francia

Francia es uno de los países en los que sin lugar a dudas se ha trabajado para establecer los principios de la administración pública.

Es evidente que la Revolución Francesa ofreció al mundo las posibilidades de establecer nuevas formas de organización política y administrativa, terminando no sólo con el poder de las monarquías absolutistas, sino edificando sobre sus viejas teorías, nuevas formas de organización administrativa, aun cuando estaban fundamentadas en los principios de la centralización y tenían como origen el pensamiento y acción de las ciencias camerales del absolutismo.

El nombre de Camera durante la edad media era considerado *el lugar donde se guardaban los ingresos del reino, o bien, el lugar donde los ingresos eran conservados*, posteriormente al incrementar la necesidad de la actividad financiera, el ingreso dejó de ser un fin en sí mismo.

El cameralismo al que también se le llamo cameralia puede ser considerado como la base del pensamiento del Estado absolutista.

2.1.4 México

En el caso de México, la administración pública se encuentra estrechamente relacionada con el poder ejecutivo, de quien depende la figura del gobierno, conducida en sus diferentes ámbitos; Federal por el presidente de la República, estatal o local, por lo gobernadores, y municipal por los presidentes municipales.

Desde la época posrevolucionaria con la fundación del partido Nacional Revolucionario (PNR), creación de Plutarco Elías Calles, la administración pública mexicana fue cediendo sus espacios a los grupos de poder como premio a su participación y lealtad en el movimiento armado que terminó con la dictadura de Porfirio Díaz, ésta práctica lejos de desaparecer se arraigó aún más en la cultura

política mexicana y se consolidó al mismo tiempo que el partido todo poderoso fue cambiando de siglas, primero a Partido de la Revolución Mexicana (PRM) con el presidente Lázaro Cárdenas del Río y finalmente por las de Partido Revolucionario Institucional con el presidente Miguel Alemán Valdez.

Esta particular relación de poder en el aparato administrativo mexicano tuvo como consecuencia la inserción de servidores públicos en su mayoría alejados de los perfiles adecuados para desarrollar los puestos por los que el Estado les pagaba, y por lo tanto también se fue denigrando la imagen de la burocracia mexicana en la percepción de los ciudadanos, pues la palabra “burócrata” durante mucho tiempo ha significado corrupción y pereza, a diferencia de otros sistemas políticos del mundo como Francia, Japón y Estados Unidos de Norte América, entre otros, donde es sinónimo de orgullo al tener desde hace muchos años ejemplares sistemas de reclutamiento para participar en la administración pública, básicamente enfocados en servicios profesionales de carrera que estimulan la eficacia y eficiencia del servicio público.

México, al alcanzar su independencia en 1821, experimentó diferentes intentos por reformar su administración pública; sin embargo a lo largo de los más de 170 años fueron intentos estériles y sin trascendencia, pues se carecía de apoyo político y falta de técnicas adecuadas de administración. De hecho podemos considerar que a partir de 1970 se llevó por primera vez una reforma administrativa de base y metódica que perdura hasta nuestros días.

2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La administración pública sirve con objetividad a los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de la eficacia, jerarquía, descentralización y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho”. (SÁNCHEZ, 2003:39)

La ciencia de la administración pública es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado.

Otra definición sería:

“El sistema dinámico—integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales—a través de ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada”.

(CARRILLO, citado por GALINDO, 2003:6)

La Real Academia Española considera “administración pública”:

“Acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y al resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado”.

Tomando como referencia las anteriores definiciones se puede considerar a la administración Pública como un esfuerzo racional del gobernante para cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía, y a la vez, como una disciplina académica que utiliza el método científico para la búsqueda de soluciones a los problemas que se generan con motivo de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, y a ella corresponde la tarea de manejar y administrar el patrimonio del Estado, de acuerdo con las leyes de la materia, para la satisfacción de las necesidades colectivas, debiendo buscar en todo caso un equilibrio de la situación financiera del mismo a través del gasto e ingreso público.

2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La biblioteca jurídica virtual de la UNAM en cuanto a los apartados de administración pública nos dice que tiene importancia vital en la sociedad, en los estados modernos representa el motor de la economía y el instrumento esencial de la distribución de la riqueza. Es la administración pública el elemento primordial de que se vale el estado para dar respuesta y satisfacción a las principales demandas y necesidades sociales.

Mucho se ha escrito ya sobre la naturaleza y objeto de la administración pública y tanto se ha hecho desde finales del siglo pasado hasta la fecha, que constituye ya, indudablemente, un campo de estudio específico y especializado.

La administración pública cumple funciones propias, es decir, distintas a otras funciones políticas de la sociedad. Es a través de la administración pública como se

logra el programa o proyecto político de la nación. Por ello expresa la síntesis de una serie de procesos de concertación y acuerdos que la dotan de legitimidad y autoridad, de conformidad con las normas que rigen a una comunidad.

Es cierto que las leyes regulan a la administración pública y privada, pero muchas veces la constitución le da facultades a la administración pública para regular a la privada.

La administración pública en México tiene características singulares que la convierten en una compleja trama de instituciones, procesos y recursos, de suerte que resulta un ente especial y especializado y se requiere, por ello, una especialidad académica o una vasta experiencia para entenderla y actuar en ella y sobre ella.

2.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tomando como referencia el marco teórico de la administración Pública en Ecuador, la página (<http://www.administracionpublica.gob.ec/>) nos explica que La Secretaría Nacional de la Administración Pública debe ser una entidad orientada a facilitar la adopción de las decisiones del Presidente de la República y a coordinar por instrucciones directas del Jefe de Estado las actividades de la Función Ejecutiva.

También debe establecer las políticas, metodologías de gestión en innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración pública central, institucional y dependiente.

Debe mejorar la calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias.

Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública el despacho de los asuntos administrativos de la Presidencia de la República.

Para la Secretaría Nacional de la Administración Pública debe ser de rubro prioritario cumplir con los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar la calidad en la gestión y servicios públicos de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva.
- Incrementar el fortalecimiento orgánico de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.
- Incrementar la transparencia de la gestión en las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.
- Incrementar la eficiencia operativa de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.
- Incrementar la eficiencia de gobierno electrónico y tecnologías de la información y comunicación de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.

2.5 ORGANIZACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

El fundamento jurídico de la administración pública federal se encuentra en el artículo 90 de nuestra Constitución Federal, mismo que establece: *la administración pública federal es centralizada y paraestatal*. De manera más detallada encontramos en el artículo 1º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, su

estructura e integración. Precisamente la Constitución general de la República y la Ley Orgánica en comentario – respectivamente- señalan:

Artículo 90.- *La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo federal de su operación. Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo federal, o entre éstas y las secretarías de Estado.*

Artículo 1º.- *La presente ley establece las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal. La Presidencia de la República, las secretarías de Estado, los departamentos administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la administración pública centralizada. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.*

2.5.1 División De Poderes

La organización política de México divide el ejercicio del poder público en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Cada uno de ellos realiza funciones específicas que la Constitución Mexicana expresa; sin embargo, no laboran

aisladamente, mantienen relaciones necesarias que enriquecen su quehacer constitucional.

En base a la página (www.conevyt.org.mx) se mencionará la estructura de la división de poderes.

2.5.1.1 Poder Ejecutivo

Está depositado en una sola persona, el presidente de la república, quien es electo en forma popular, directa, secreta y mayoritaria. Dura 6 años en su cargo y jamás puede volver a desempeñarlo.

Su función principal es ejecutar las leyes aprobadas por los órganos legislativos, es decir, está facultado para organizar la administración pública de acuerdo con las leyes constitucionales. Para realizar las funciones que le competen, el presidente de la república recibe apoyo de los secretarios de Estado y de otros funcionarios.

Son facultades del presidente de la república:

- Organizar y dirigir la política y administración pública, a través de las secretarías de Estado y otras dependencias.
- Promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión. • Nombrar a los secretarios de Estado.
- Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales con aprobación del Senado.

- Convocar al Congreso de la Unión a sesiones extraordinarias cuando lo acuerde la Comisión Permanente.
- Designar a los ministros de la Suprema Corte de Justicia y a los magistrados de los tribunales federales.
- Nombrar a los agentes diplomáticos y cónsules generales, con aprobación del Senado.

2.5.1.2 Poder Legislativo

Tiene la facultad de elaborar las leyes que rigen la vida social o de modificar las ya existentes de acuerdo con la opinión de los ciudadanos. En México, el poder Legislativo se deposita en un Congreso General (Congreso de la Unión), constituido por la Cámara de Senadores (representantes directos de los ciudadanos de los estados) y por la Cámara de Diputados. En algunos países, la reunión de los miembros de este poder es denominado Parlamento, Asamblea Nacional o Congreso.

La Cámara de Diputados se compone de representantes de la Nación electos en su totalidad cada tres años. Son 500 Diputados en total.

La Cámara de Senadores, se compone de dos miembros por cada estado y dos por el Distrito Federa (64 en total), nombrados en elección directa, se renueva por mitad cada tres años. Estas Cámaras las integran grupos de ciudadanos, y su función primordial es representar al pueblo en las labores políticas y la elaboración

de las leyes. Tanto diputados como senadores son electos por el pueblo mexicano a través del voto directo y secreto.

Las facultades del Congreso de la Unión son las siguientes:

Elaborar iniciativas de ley, discutir las y aprobarlas en su caso.

- Dictar leyes sobre salubridad general de la república.
- Admitir nuevos estados en la federación.
- Aprobar las contribuciones para cubrir el gasto público.
- Aprobar las bases y condiciones para la celebración de empréstitos (préstamo que toma una entidad).
- Legislar sobre hidrocarburos, minería, comercio y otros aspectos.
- Crear y suprimir empleos públicos de la federación.
- Expedir leyes sobre las características y usos de la Bandera, Escudo e Himno Nacionales,

Son facultades exclusivas de la Cámara de Diputados las siguientes:

- Discutir y aprobar anualmente el presupuesto de egresos de la federación.
- Erigirse en Colegio Electoral para ejercer las atribuciones respecto a la elección de presidente de la República.

Son facultades exclusivas del Senado las siguientes:

- Aprobar los tratados internacionales.

- Aprobar los nombramientos de los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- Admitir nuevos estados en la federación.

2.5.1.3 Poder Judicial

Se deposita el poder Judicial de la federación en la Suprema Corte de Justicia, los Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y en los Juzgados de Distrito. Se integran por ministros, magistrados y jueces.

La función principal del poder Judicial consiste en la administración de justicia, es decir, se encarga de conocer y resolver los conflictos que surgen entre los órganos del poder público; entre el poder público y los particulares o entre los particulares.

Los tribunales de la federación están facultados para resolver los problemas que se produzcan por los actos u omisiones de:

- Los funcionarios que violen las garantías individuales.
- Las autoridades federales que limiten la soberanía de los estados.
- Las autoridades de los estados que invadan la autoridad federal.

Los ministros de la Suprema Corte de Justicia son designados por el presidente de la república y los ratifica la Cámara de Senadores. Los magistrados y los jueces son designados por la Suprema Corte de Justicia de la federación. El Distrito Federal, capital del país, es la sede de los poderes federales.

2.6 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN GOBIERNO MUNICIPAL

Para comenzar con este apartado es necesario hablar acerca del INAFED (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal), ya que es un órgano que se encarga de dar las pautas a seguir para que los gobiernos municipales en todo el país realicen sus tareas lo mejor posible.

Partiendo de la premisa anterior, el INAFED ha destacado las siguientes características que sobresalen de un buen gobierno:

- 1- El buen gobierno municipal se plantea estratégicamente el municipio del futuro, planteándose una visión integral del mismo. O sea un buen gobierno municipal no administra el hoy: gobierna a través de políticas que piensa y decide, desde el hoy hacia el futuro.
- 2- Opera como un factor de consolidación democrática en la medida en que transfiere y/o comparte competencias con la ciudadanía, admite y favorece el control ciudadano y rinde cuentas de su gestión.
- 3- Su gestión logra impactos positivos:
 - En la vida de los ciudadanos,
 - Y en el espacio gobernado
- 4- Para lo cual instrumenta una reorganización interna e incorpora nuevas áreas; desarrollando además, nuevos instrumentos.
- 5- Un buen gobierno maneja con transparencia y eficacia sus recursos de todo tipo, especialmente los financieros, informa y responde al control ciudadano.

6- Un buen gobierno es honesto y eficiente; planifica su futuro, y este plan preside y precede a la acción, no improvisa, no da meras respuestas: propone, escucha, decide. Mira más allá de lo urgente, planteándose políticas de medio y largo plazo

En este marco un buen gobierno es el que desarrolla un ejercicio

- Legítimo y democrático del poder,
- De modo transparente, eficaz y eficiente,
- usando sus atribuciones y la autoridad para el logro de objetivos sociales y económicos.

7- Cumple eficiente y eficazmente con sus funciones y propósitos principales:

- El mantenimiento y mejoramiento o ampliación de la infraestructura y la obra nueva.
- El mejoramiento, extensión de cobertura e incremento de la calidad de los servicios a su cargo.
- Incorpora a su Plan las políticas y acciones sociales integrales, además de aquellas más comunes o sea las compensatorias.
- Apoya activamente el crecimiento y desarrollo económico, y las posibles fuentes de empleo.

En resumen, el INAFED nos dice que un buen gobierno es aquél que:

- Se ejerce legítima y democráticamente.
- Se plantea y trabaja seriamente para lograr el desarrollo sostenible y la mejora en la calidad de vida de la ciudadanía.

- Involucra a la población en los ámbitos y las decisiones.
- Supone programa, políticas y acciones regidas y orientadas a la equidad y la justicia, porque el objetivo prioritario del municipio bien gobernado no es la ciudad o el territorio, como infraestructura: el objetivo real, principal, son los ciudadanos.

A partir de los aspectos analizados en este capítulo se puede concluir que la administración es un concepto que se refiere tanto a la actividad privada como a la pública, dado que cualquier organización requiere tomar decisiones, coordinar actividades, manejar personal, así como evaluar la ejecución dirigida hacia objetivos de grupo.

La administración pública se puede entender en dos sentidos: estático y dinámico; conforme al primero, la administración pública es la estructura integrada depositaria de la función pública administrativa, en su sentido dinámico, se explica como la acción del sector público en ejercicio de la función pública administrativa, en cuya virtud da vida, dicta y aplica las disposiciones al cumplimiento y observancia de las leyes, en aras del interés público.

CAPITULO III

CALIDAD Y

CALIDEZ EN EL

SERVICIO

CAPÍTULO III

CALIDAD Y CALIDEZ

En el presente capítulo se analizará el contexto general de calidad y su importancia en la aplicación en las organizaciones, su origen y su evolución a través del tiempo.

Por otro lado, se debe aclarar que por el objetivo principal que persigue esta obra, es decir, analizar el contexto de la calidad en la administración pública, es necesario hacer la siguiente reflexión:

Hoy en día, la calidad desempeña una función cada vez más importante en la estrategia corporativa, a medida que las organizaciones globales pretenden lograr ventajas en el mercado global a través de la satisfacción de las necesidades del cliente, mejorando la eficiencia interna y reduciendo los costos.

Durante muchos años, las empresas se han dado cuenta que la satisfacción del cliente, basada en productos y servicios con cero defectos, es la clave para el éxito económico.

Ahora bien, ¿qué es la calidad en los servicios públicos?, Sin duda esta es la primera pregunta con que se debe iniciar un Manual de la calidad en los Servicios Públicos. Si bien la pregunta es una sola, la respuesta tiene un sinnúmero de definiciones, algunas más sencillas, otras más complejas, pero sin duda, siempre habrá alguna a gusto de cada organización. En los últimos años el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño. La calidad

se ha transformado en un modo integrador de realizar las tareas, una manera óptima de hacer las cosas, tornándose imprescindible para lograr la satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve.

3.1 HISTORIA DE LA CALIDAD

Para comenzar a hablar de los orígenes de la calidad es necesario hablar de la evolución que ha tenido el hombre respecto a su interacción con la naturaleza. El hombre comenzó a transformar su hábitat y se inició en la “usufactura”, es decir la elaboración de productos para uso propio. Con el crecimiento demográfico demandando una mayor organización de las tareas, lo que hizo al hombre optar por la especialización en los diferentes trabajos.

3.1.1 Revolución Industrial

El hito que marco la historia en general, así como el auge de la calidad fue la Revolución Industrial, ya que la explosión demográfica y el desarrollo de rutas comerciales trajeron como consecuencia el alza en la demanda de productos manufacturados. Los pequeños talleres fueron desplazados por las fábricas y los mercados de consumidores y se inició la industrialización de la producción.

Cuadro 3.1 El hombre, la organización del trabajo y la calidad

Periodo	Actividades de calidad	Trabajo
• Recolección	• Inspección y selección	• Caza, pesca, cosecha
• Usufactura	• Experimentación Desarrollo de materiales	• Agricultura, construcción, alfarería, curtiduría
• Manufactura/artesanos	• Capacitación Especialización en el trabajo	• Artesanía, guerra, burocracia
• Manufactura/talleres	• Normalización, diseño, inspección de conformancia, estandarización de componentes, división de tareas.	• Obrero, supervisor, inspector, comercio
• Industrialización	• Desempeño de máquinas y procesos.	• Mantenimiento, administrador
• Taylorismo	• Métodos de trabajo	• Planeación, diseño
• Administración de la calidad	• Trabajo en equipo, prevención, control estadístico, enfoque del cliente, participación	• Multihabilidades

Fuente: Administración de la calidad total, GUAJARDO, 2003, pág. 33.

3.1.2 Postguerra

Pablo Alcalde, en su libro de Calidad, menciona que durante los años cincuenta y sesenta se consideraban a los productos hechos en Japón como de mala calidad. Por otro lado, los consumidores de Estados Unidos no dudaban de que sus productos fueran los mejores, a pesar de las deficiencias que pudieran presentar. Es en ese momento cuando los doctores J. Juran y W. Deming viajan a Japón dentro de un programa de ayudas para su reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. Éstos se encargaron de enseñar a los empresarios japoneses métodos de control estadístico de calidad, técnicas de mejora continua, satisfacción del cliente como objetivo prioritario, formación continua de las personas, fomento de la participación y todos aquellos conceptos que constituyen la filosofía de la Gestión de la Calidad.

3.1.3 Estados Unidos

Según Geoff Tennant en su libro "Six Sigma" fueron los estadounidenses quienes descubrieron la calidad. Durante la época Victoriana, los fabricantes hacían todo lo posible para mejorar las utilidades sin descuidar la calidad. En esa misma época, se introdujeron algunos cambios legislativos importantes jamás antes vistos en el Reino Unido para obligar a las organizaciones a cumplir normas aceptables de salud, educación, bienestar y comercio.

Con base en estos primeros inicios, W. Edwards Deming y Joseph Juran hoy en día son los mayores exponentes de la calidad, ya que desarrollaron un profundo

conocimiento de ésta aplicando los principios y técnicas de calidad en los procesos, así como la administración dentro de las organizaciones.

Estados Unidos se dirigía a un mercado de consumo masivo como nunca antes lo había logrado, se podría decir que la época dorada de la manufactura había comenzado, había mucho dinero por ganar, simplemente fabricando cosas. Estados Unidos dominaba la manufactura mundial, casi sin rivales. Desde entonces la calidad se fue implantando en todos los sectores empresariales del mundo.

3.1.4 Japón

Por otro lado se encontraba la cultura japonesa que era diametralmente opuesta la estadounidense. Para los japoneses, los conceptos de ética en el trabajo, juego limpio en los negocios, respeto por la autoridad y estructura social, son casi estructuralmente opuestos a los que están acostumbrados los occidentales.

Hoy en día el resultado es legendario. En la década de 1970, los japoneses producían automóviles, motocicletas y bienes domésticos de manera más barata que ningún otro país. Además tales artículos eran de uso más agradable y de mayor calidad. Durante ese período, Japón llegó a dominar el mercado mundial proporcionando artículos de mayor calidad, y luego comenzaron a desarrollar nuevas áreas de excelencia. Para 1980 empezó a desvanecerse la ideología de comprar cosas con mayor calidad, ya que el mercado mundial se vio inundado por artículos baratos y de baja calidad.

3.1.5 Alemania

Continuando con la historia de la calidad según Pablo Alcalde, después de la segunda Guerra mundial Alemania había recuperado su capacidad productiva, que siempre había gozado de una buena reputación, para dar lugar al fenómeno histórico conocido como “milagro alemán”. La nación se impuso en menos de una década como primera potencia económica en Europa. La buena calidad de los productos alemanes reside en una alta ingeniería en la elaboración de productos y procesos, así como una elevada formación de los operarios en sus puestos de trabajo. Su estrategia básicamente se basaba en un excelente cuidado y diseño de los productos, así como una planificación detallada de sus sistemas productivos. A pesar de los buenos resultados obtenidos, el sistema productivo alemán abusaba en exceso de los recursos dedicados a los sistemas de control de calidad, obteniendo productos que se percibían como de gran calidad pero a alto precio.

3.1.6 Actualidad

A comienzos del siglo XXI, Occidente ha avanzado de forma considerable en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, haciendo posible un tejido empresarial verdaderamente competitivo. La estrategia fundamental reside en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, fidelización de clientes, fuerte motivación de los trabajadores y un gran impulso en la innovación tecnológica.

Durante los últimos 40 años, varios métodos de calidad han pasado por la industria manufacturera. Para no quedarse atrás, los sectores de servicio optaron por

las modas japonesas y estadounidenses de la Administración de la calidad Total y las normas ISO, en una apuesta por mejorar la calidad y las utilidades de la empresa.

3.2 DEFINICIONES DE LA CALIDAD

El concepto de calidad es muy importante en cualquier rama de la vida profesional y empresarial, con sólo hablar del concepto, hacemos énfasis en hacer las cosas bien. En administración el concepto de calidad va enfocado a cumplir con las satisfacciones del cliente al momento de recibir un producto o servicio.

En el aspecto de los servicios públicos en México hay que hacer énfasis en dicho punto ya que ha sido descuidado en su totalidad. La calidad en atención al ciudadano debe ser un eje a seguir, ya que al momento de recibir un trato cordial y amable, el ciudadano cumplirá de manera puntual con sus obligaciones las cuales están previstas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En este mismo contexto, el pago de impuestos sería más fluido lo que provocaría puntualidad en las contribuciones hacia el Estado.

Nunca antes se había hablado tanto de calidad como en ésta última década. En reuniones, seminarios de capacitación, en investigación de mercado, en los medios académicos, el tema de la calidad ha sido explotado extensa e intensamente.

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad, es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas.

Al analizar el contexto de servicio en el gobierno de otros países, el gobierno de Argentina propone las siguientes definiciones de calidad:

“**La calidad** es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos”.

“**La calidad** es la percepción que el cliente tiene de un producto o servicio”.

“**La calidad** es la totalidad de las características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”.

“**La calidad** es el término que encierra un sinónimo de garantía y seguridad al momento de adquirir un producto o un servicio, la calidad es vital para el consumidor ya que ella da tranquilidad y hasta status a los que adquieren un producto”.

“**La calidad** es la forma de orientar a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos basados en un modelo, con el propósito de crear valor para sus beneficiarios”.

“**La calidad** es la serie de características que tiene un servicio o producto para ser aceptado”.

“**Calidad** es la capacidad de atender a las necesidades del cliente durante todo el tiempo” (JURAN, citado por CHIAVENATO, 2002:682).

La calidad se podría decir que conforma un todo, el cual se ve reflejado en la satisfacción del cliente o consumidor.

Tabla 3.2 Orientación de los profesionales de la gestión de la calidad

Autor	Definición de calidad	Orientación	Desarrollo
•Juran	•Adecuación para el uso	•Cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Trilogía de la calidad. •Las 5 características de la calidad. •Cliente interno. •Consejo de calidad. •Espiral de calidad.
•Deming	•Adecuación para el objetivo	•Cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Los 14 puntos de la calidad. •Deming y el ciclo PDCA. •Las siete enfermedades mortales.
•Garving	•Ninguna específica	•Cliente y proveedor	<ul style="list-style-type: none"> •Los cinco fundamentos de la calidad. •Ocho dimensiones de la calidad.
•Crosby	•Conformidad con las necesidades	•Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> •Cinco absolutos de la calidad. •Los 14 puntos del plan de calidad.
•Ishikawa	•Ninguna específica	•Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> •Diagrama de núcleo. •Control de la calidad a nivel de la compañía. •Círculos de la calidad.
•Feigenbaum	•Satisfacción del cliente a los más bajos costes	•Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> •Ciclo industrial •Utilización del consultor de calidad.
•Taguchi	•Ninguna específica	•Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> •Métodos de calidad del diseño.

Fuente: Administración de la calidad total, GUAJARDO, 2003, pág. 46

3.3 GURÚS DE LA CALIDAD

Si algo hay que dejar realmente claro y establecido, es que los precursores del concepto de calidad fueron los estadounidenses W. Edwards Deming y Joseph .M. Juran. Deming fue invitado a Japón a enseñar los estándares estadounidenses de administración, un país totalmente destruido por la guerra. Deming hablaba y los nipones escuchaban con atención: eliminar defectos, analizar y encontrar la fuente de los errores, hacer correcciones y registrar lo que ocurre con posterioridad. El resultado fue una larga relación, reverenciada en la creación del Premio Deming de la Calidad, instituido en la década de los 50s como el más importante premio anual concedido a las empresas japonesas destacadas por la calidad de sus productos y servicios.

Por otro lado Idalberto Chiavenato (2002) nos muestra que, Juran, llevó a los japoneses las primeras técnicas para lograr la calidad en las organizaciones. Fue la fase de instrumentalización de la calidad la que ocasionó que los japoneses entraran en sintonía con Juran. Gracias a Juran, la calidad dejó de ser una preocupación por la producción y se convirtió en la prioridad en todos los niveles y áreas de la administración de las organizaciones japonesas. Fue así que nació la calidad en todo su esplendor.

3.3.1 Enfoque Americano De La Calidad

La calidad, en el sentido de cumplir con todos los requisitos, fue desarrollada por Federico Taylor, al establecer los estándares en los procesos de producción y sus operaciones. Así mismo los modelos estadísticos de calidad para controlar los

procesos y artículos terminados se perfeccionaban en Estados Unidos, y en este sentido, los estadounidenses fueron líderes mundiales en la calidad, hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

3.3.1.1 W. Edwards Deming Y La Administración De La Calidad

W. Edwards Deming es un autor clave para entender los planteamientos modernos de la calidad. Su prestigio está muy relacionado con el éxito de la industria japonesa, del cual es considerado un gran responsable.

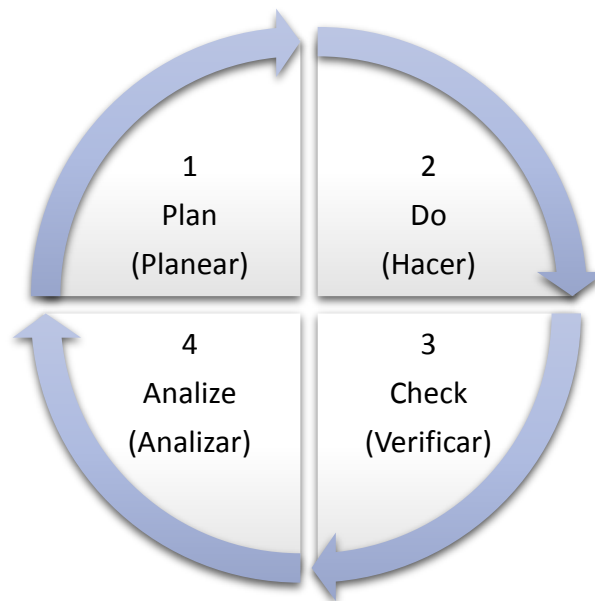
Con argumentos contundentes demostraba los altos costos en que una empresa incurre cuando no tiene un proceso planeado para administrar la calidad, el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de elaborar dos o más veces los productos para eliminar los defectos. Es este contexto Deming afirmaba que la calidad se determina por las interrelaciones entre los siguientes factores:

1. Producto (cumplimiento de las normas).- Según Deming, la calidad del producto es clave y debe cumplir las especificaciones preestablecidas; sin embargo la satisfacción del cliente es fundamental. Por desgracia, muchos productores y pequeños comerciantes aún tienen en mente que la calidad se mide en base al producto y que la opinión del cliente y/o usuario no debe tomarse en cuenta, pero en un mundo tan globalizado y cambiante valdría la pena analizar que si no son satisfechas sus necesidades, se irán con la competencia.

2. El usuario y cómo se usa el producto, cómo lo instala y qué espera de él.- hay que estudiar las necesidades del cliente para rediseñar su producto periódicamente, de acuerdo con sus necesidades.

3. Servicio durante el uso.- Deming dice que se requiere conocer las necesidades “futuras” del usuario; es decir, el comprador de un artículo necesitará mantenimiento o refacciones para su producto, para que este a su vez siga funcionando y siendo de utilidad.

Figura 3.3.1.1 Ciclo de Deming PDCA (del inglés plan, do, check, analyze y act).



Fuente: “Introducción a la administración: TGA, origen, evolución y vanguardia”
HERNÁNDEZ, 2006, pág. 348.

Deming difundió el ciclo de la calidad que lleva su nombre: ciclo de Deming. Este autor, como ya se dijo, señala que cualquier producto y servicio puede enriquecerse y perfeccionarse a través de la mejora continua. (Véase figura 3.3.1.1).

Analizando el libro de Hernández Y Rodríguez “Introducción a la administración” encontramos que Edwards Deming propone 14 principios fundamentales para la mejora continua:

- **Crear, en todos los miembros de la empresa, la conciencia de la mejora continua.** La dirección debe mostrar constantemente su compromiso con esta declaración.
- **Adoptar la nueva filosofía de la calidad en la alta dirección y en todos los sectores de la empresa como parte de una cultura organizacional.** Deming dice: “No podemos aceptar errores (defectos); el material inadecuado para el trabajo; a personas que no saben cuál es su función y tienen miedo a preguntar; la manipulación de la información; las cuales, según él, era una enfermedad mortal para la organización.
- **Redefinir la misión de los supervisores y su autoridad para mejorar los procesos.** Afirma Deming: “la inspección ciento por ciento rutinaria de la calidad equivale a planificar los defectos; se limita a observar los requisitos.” A partir de esta premisa, reconoce que no se puede acabar con la inspección correctiva de los productos al final del proceso, y exhorta a que la realicen todos durante la producción con el fin de que sea preventiva: “¡todos tras el error, todos tras la causa!”
- **Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base del precio.** Sostiene que el objeto de un trato estrecho con los proveedores es conseguir un costo total bajo, más que un bajo precio de compra. También convocaba a toda organización a avanzar hacia un proveedor único para cada insumo,

tanto como sea posible, en una relación de largo plazo basada en la lealtad y la confianza.

- **Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.** En una empresa, toda actividad, tarea y operación forma parte del proceso, y sólo al comprender la función de cada una de ellas en la estrategia de servicio al cliente o usuario se podrá optimar el producto.
- **Instituir la capacitación (para el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes).** Tanto trabajadores como administradores deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento. Deming sostiene que un grupo de trabajo se desempeña en forma estable, los defectos y los problemas no son fallas de los trabajadores, sino del sistema o método de trabajo.
- **Enseñar o instituir el liderazgo para la mejora continua.** En síntesis, se requiere que el jefe o coordinador sea un facilitador de procesos, y que sepa crear un impacto en sus trabajadores.
- **Expulsar el temor.** Crear confianza y un clima para la innovación. La gente debe sentir seguridad respecto a lo que hace. Debe existir una cultura que aproveche los errores, que no los oculte por temor a las represalias, que comprendan que el error puede ser también una oportunidad.
- **Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo derribando las barreras entre los departamentos.** Todo el personal de la empresa debe trabajar en equipo para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

- **Eliminar los lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo.** Dice Deming “hágalo bien a la primera, una llamada altanera: éste es justo otro eslogan sin sentido, primo hermano del cero defectos”.
- **Las cuotas de producción,** aunque son importantes para la generación de presupuestos de ingresos y egresos, son trampas en tanto que una búsqueda de mayor producción sin cuidar la calidad lleva a la empresa al fracaso.
Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura. el verdadero orgullo es contribuir a producir con calidad y estar consciente de la participación en el proceso productivo, por muy pequeña que ésta sea.
- **Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida.** No se debe tener miedo a preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la capacitación, su desempeño se potencializa.
- **Emprender la acción para lograr la transformación.** Un programa de mejora de la calidad debe sostenerse con una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua, pero debe evitarse la burocratización excesiva.

En este contexto de la Calidad es importante resaltar que el trabajo del doctor Deming destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la calidad, la cual motivó a los administradores a tomar decisiones en base a datos estadísticos y a evitar el sobre-control en los procesos para promover el cambio planeado y sistemático dentro de las organizaciones.

3.3.1.2 Joseph M. Juran

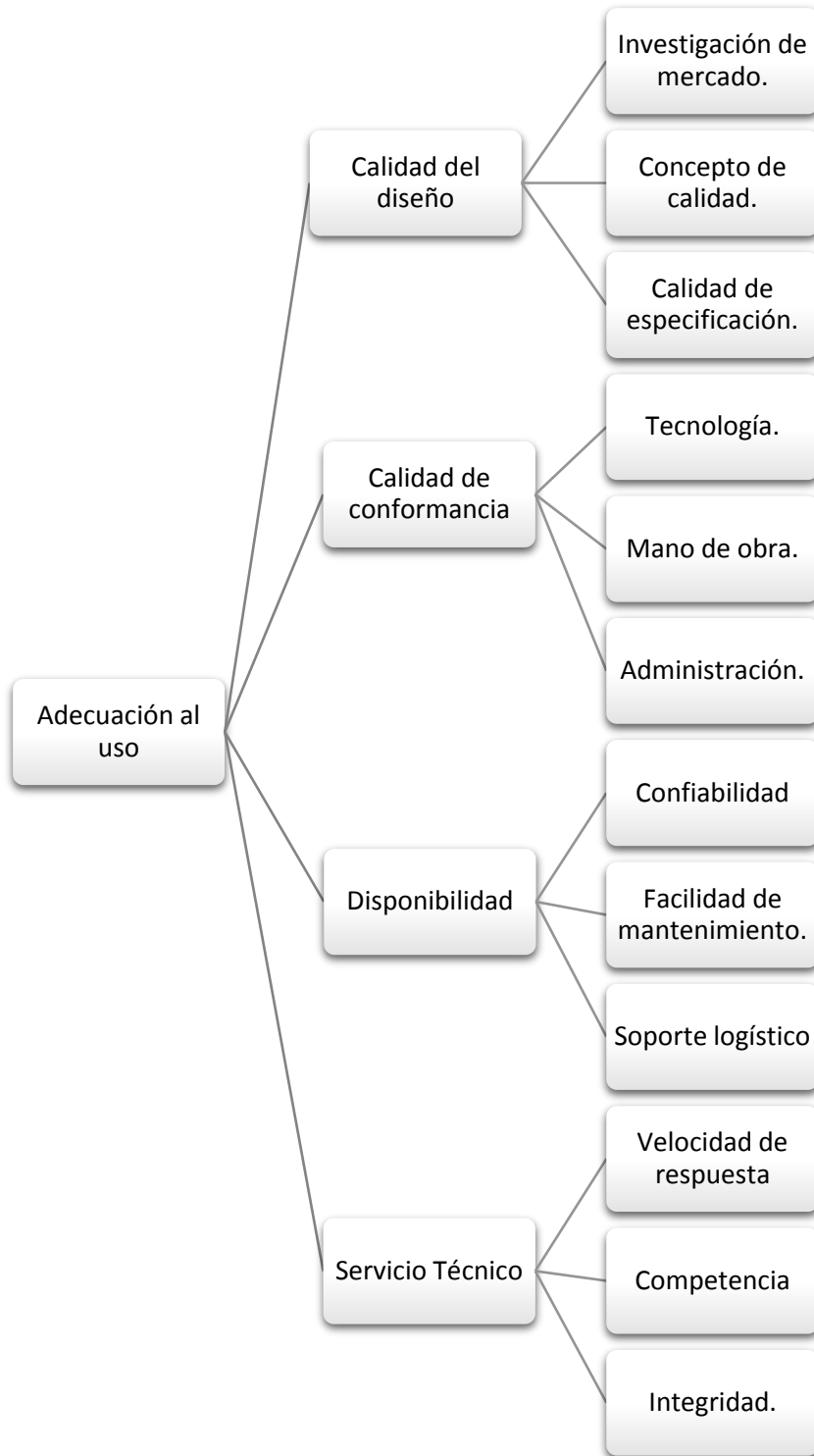
Tal como Deming, Juran fue invitado a Japón a principios de los 50s por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), con el fin de conducir seminarios para ejecutivos de nivel alto y medio. Sus conferencias se caracterizaban por un alto contenido en administración enfocado en la planeación, organización y responsabilidades de la administración de la calidad, y en la necesidad de establecer metas y objetivos para la mejora.

Para Juran es de suma importancia considerar dos aspectos entorno a la calidad; el primero son los técnicos, que relativamente son los más fáciles de cumplir, y por otro lado los humanos, que hoy en día son los más difíciles de cumplir. De la misma manera señala que los problemas específicos de la calidad se deben más que a nada a la mala dirección, no tanto a la operación, por lo tanto para él todo programa de calidad debe tener:

“Educación (capacitación) masiva y continua; programas permanentes de mejora; y liderazgo participativo para la mejora continua”. (JURAN, citado por HERNÁNDEZ, 2006:351).

Hay muchos aspectos respecto al trabajo en cuanto a calidad de Juran. Algunos de los principales son su definición de la calidad de un producto como “adecuación al uso”; (Véase figura 3.3.1.2) la cual, según él, implicaba todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que lo benefician. La adecuación al uso siempre será determinada por el usuario, no por el productor, el vendedor o la persona que repara el producto.

Figura 3.3.1.2 Parámetros de la adecuación al uso.



Fuente: "Administración de la calidad total" GUAJARDO, 2003, pág. 57.

Otra de las aportaciones importantes respecto a la calidad fue la “trilogía de la calidad”, la cual de acuerdo con Juran, el mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones:

- Control de la calidad
- Mejora de nivel o cambio significativo
- Planeación de la calidad

“Acciones de control: un proceso no se puede mejorar si antes no está bajo control, o sea, que su variación tenga un comportamiento normal”. (JURAN, citado por GUAJARDO, 2003:58).

Los procesos que no están bajo control presentan la influencia de causas especiales en la variación, cuyos efectos son tan grandes que no permiten ver las partes del proceso que se deben cambiar.

“Acciones de mejora de nivel: van encaminadas a realizar cambios en el proceso que nos permitan alcanzar mejores niveles promedio de calidad, por lo cual hay que atacar las causas comunes más importantes”. (Ibid: 59).

Las acciones de planeación de calidad son aquellas en las que se trabaja para integrar los cambios y nuevos diseños de forma permanente, buscando asegurar no perder lo ganado. Así mismo el viaje por la trilogía de Juran constituye el aprendizaje de la organización en sus procesos de calidad.

Defensor del control estadístico del proceso, Juran propone 10 pasos para perfeccionar la calidad, los cuales HERNÁNDEZ (2006) citó en base a su trabajo de la siguiente manera:

- 1.- Crear conciencia de la necesidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar metas de mejora.
- 3.- Organizar en comités y equipos para lograr estas metas.
- 4.- Capacitar.
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar los problemas sin ocultar los errores.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Comunicar los resultados.
- 9.- Mantener constancia en los registros.
- 10.- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

En su libro *planeación para la calidad*, Juran presenta una guía para desarrollar la Planeación de la Calidad en toda la empresa. Su creencia principal es que “la calidad no se da por accidente, debe ser planeada”

Así el “mapa de la planeación de la calidad” de Juran consiste en los siguientes pasos:

- Identificar quién es el cliente.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir esas necesidades al lenguaje de la compañía.
- Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.

- Optimizar las características del producto, de forma que cubran las necesidades de la empresa y del cliente.
- Desarrollar un proceso que pueda producir el producto.
- Optimizar el proceso.
- Probar que el proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación.
- Transferir el proceso a operación.

En este mismo contexto, el doctor Juran advierte que no hay atajos para alcanzar la calidad. Juran cree que el entrenamiento a largo plazo para incrementar la calidad debería iniciarse en los niveles altos de la organización, aunque esto irrite a los altos ejecutivos.

3.3.1.3 Philip B. Crosby

Crosby en la calidad, lo que Tom Peters en el management general. Su talento y su estilo son sinónimo de la mentalidad del levántate y anda. Su energía como autor prolífico y su don para facilitar las cosas significa que su mensaje de calidad vale la pena ser escuchado.

El concepto de cero defectos y la calidad bien a la primera fue impulsado por él, autor prolífico muy difundido en Estados Unidos y México, conocido por el resto del mundo. Por tanto es uno de los imperdonables, es decir, los concedores de la calidad no pueden pasarlo por alto.

De acuerdo con la filosofía del mejoramiento de la calidad de Crosby, existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad, los cuales HERNÁNDEZ (2006) nos explica de la siguiente manera:

- a) Cuatro fundamentos o pilares de la calidad
- b) Cinco principios de la dirección por la calidad
- c) Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad

Crosby sostiene que un programa para mejorar la calidad debe asentarse en cuatro fundamentos, mutuamente complementarios:

- **Pleno involucramiento de la dirección.** Un programa de calidad requiere del compromiso pleno de la alta gerencia.
- **Administración profesional de la calidad.** Hoy en día, en algunas organizaciones, es indispensable que la calidad tenga un propio departamento especializado a cargo de un experto en calidad.
- **Programas originales.** Aunque Crosby propone 14 pasos para echar a andar un programa de calidad, éste debe tener un grado de originalidad cada vez que se inicia un programa de mejora, para no convertirse en una rutina que después haga perder el entusiasmo.
- **Reconocimiento.** Cada programa busca una mejora y, por tanto, cuando ésta beneficia a la empresa en la productividad, competitividad o seguridad industrial, debe premiar a los equipos responsables. Muchas empresas tienen sus semanas de calidad, en las que las diferentes áreas muestran a todos los empleados las mejoras y reciben un premio especial de la dirección.

Por otro lado Crosby afirma que, para comprender de verdad la calidad, existen los *principios de la dirección por la calidad*, HERNÁNDEZ (2006) los describe de la siguiente manera:

- **Calidad significa cumplir con los requisitos de funcionamiento del producto;** no es elegancia, no es lujo, mera belleza con precio alto.
- **La calidad es “negocio”.** Siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez, sin reprocesos, desperdicios ni deterioro de la imagen por la insatisfacción de los clientes.

Este punto de la metodología de Crosby es clave, pues durante mucho tiempo se consideró que la calidad era un lujo y su incorporación costaba mucho dinero a las empresas. Él demostró que los ahorros por la disminución de la calidad son superiores al costo de capacitar al personal.

- **Reprocesar es muy costoso.** Detener una línea de producción para rehacer una parte mal hecha tiene un costo inmenso, pues implica no sólo el costo del tiempo por rehacer la operación sino la espera de toda la línea de producción.

De los fundamentos y principios de la calidad, Crosby desprende 14 pasos para la planeación, establecimiento y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad:

1.- Compromiso pleno en la alta dirección y gerencia con la calidad: la dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad. Para ello debe fomentar la capacitación, haciendo énfasis en que el mejoramiento de la calidad aumenta las utilidades de la organización.

2.- Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad: con miembros de cada departamento de la empresa, preferentemente con capacidad de decisión y liderazgo ante sus empleados.

3.- Determinar el nivel actual de la calidad, en toda la empresa con base en el diseño del producto y el análisis de las fallas en todas las áreas.

4.- Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no calidad, en forma objetiva, sin parcialidad y sin ocultar errores.

5.- Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad que enfrenta la empresa, para que todos los involucrados tomen consciencia de la problemática y de que la dirección de verdad está interesada en mejorar la calidad y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto.

6.- Detección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación, con la ventaja de que los individuos empiezan a creer que los problemas, tan pronto como salen a la luz, se enfrentan y se resuelven.

7.- Establecimiento de un departamento *ad hoc* para llevar a cabo un programa de cero defectos, y tratar de mentalizar a los trabajadores con la idea de “cero defectos”.

8.- Capacitar a los líderes formales (supervisores) para que difundan entre sus colaboradores el programa de mejoramiento y sus objetivos.

9.- Llevar a cabo el Día Cero Defectos, cuya finalidad es que todo el personal se dé cuenta, a través de experiencias personales, que hay un cambio y que en realidad es factible producir con cero defectos.

10.- Convertir los compromisos en acciones, alentando a que todos establezcan metas de mejoramiento personales y grupales.

11.- Búsqueda de causas. En este paso se busca que los empleados determinen las causas de los errores para eliminarlos.

12.- implantar programas periódicos de reconocimiento a todos aquellos empleados que cumplan con sus metas de rendimiento.

13.- Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad de las áreas, para que expongan sus experiencias, y, de preferencia, invitar a profesionales expertos en calidad para actualizar al personal.

14.- Reiniciar el ciclo. Un programa de mejoramiento de calidad, según Crosby, dura entre un año y 18 meses.

Para Crosby, la aplicación de estos principios en cada tarea hace posible alcanzar la calidad en todas las áreas de la organización.

3.3.1.4 Armand V. Feigenbaum

Fue un ingeniero conocido por su trabajo en control de la calidad. En los años 50s definió la calidad total como “un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla, y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permita la satisfacción de un cliente” (FEIGENBAUM, citado por JAMES, 2000:57).

Feigenbaum originó el ciclo industrial, el desarrollo de un producto desde el concepto hasta su salida del mercado, y más allá. Este ciclo incluía marketing, diseño, producción, instalación y elementos de servicio, ahora considerados elementos esenciales de la gestión de la calidad en una organización, así como el manejo de un sistema de gestión de calidad, como el BS EN ISO 9000.

En 1956 introdujo por primera vez la frase “Control de calidad total”. Su idea de la calidad es: un modelo de vida corporativa, un modo de administrar una organización. Control total de calidad es un concepto que abarca toda organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.

Asimismo, señala que para que el control de calidad sea efectivo, se debe de iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

Según Feigeunbaum la alta administración, es la responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad. Sin embargo, todos los departamentos intervienen en la calidad, de acuerdo con el grado de participación que tengan en el proceso.

Estableció 10 principios fundamentales respecto a su filosofía de la calidad:

- La calidad es un proceso que afecta a toda su compañía.
- La calidad es lo que el cliente dice que es.
- Calidad y costo son una suma, no una diferencia.
- La calidad requiere tanto individuos como equipos entusiastas.
- La calidad es un modo de administración.
- La calidad y la innovación son mutuamente dependientes.
- La calidad es una ética.

- La calidad requiere una mejora continua
- La mejora de la calidad es la ruta más efectiva y menos intensiva en capital para la productividad.
- La calidad se implementa con un sistema total conectado con los clientes y los proveedores. (<http://maestrosdelacalidadse100109.blogspot.mx/>)

Por otro lado también introdujo el concepto de la planta oculta. Esto trajo la idea de que los rechazos disminuían la capacidad real de una planta debido a la repetición de trabajos y no hacerlo bien desde el principio.

Su aportación a la calidad en la actualidad es de vital importancia, es por eso que su filosofía se resume en tres pasos:

1. **“Liderazgo de calidad:** la administración debe basarse en una buena planeación, manteniendo un esfuerzo constante hacia la calidad.
2. **Tecnología de calidad moderna:** los problemas de calidad no pueden ser atendidos sólo por el departamento de calidad. No se requiere fomentar una integración de todos los que participan en el proceso para que evalúen e implementen nuevas técnicas para satisfacer a los clientes.
3. **Compromiso organizacional:** debe de llevarse a cabo una capacitación y de una motivación constante para toda la fuerza laboral que participan en la organización dentro del proceso. Esto acompañado de una integración de la calidad en la planeación de la empresa”. (<http://maestrosdelacalidadse100109.blogspot.mx/>)

3.3.2 Enfoque Japonés De La Calidad

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón se dedicó a reconstruirse y venderle a todo el mundo productos artesanales de baja calidad; sin embargo, paralelamente construyó diversas industrias con tecnología avanzada como la electrónica y la óptica, entre otras.

En los últimos años, han sido líderes en materia de calidad y creadores de herramientas prácticas mundialmente conocidas. A través de su aplicación, lograron que Japón se recuperara económicamente después de la Segunda Guerra Mundial.

3.3.2.1 Kaisen Y Círculos De La Calidad

Kaisen en japonés significa “mejoramiento continuo en todo: en los productos y servicios, abarca incluso aspectos de la vida personal, social, familiar y de trabajo”. (HERNÁNDEZ, 2006:358).

Este concepto aplicado a las organizaciones o instituciones, significa también su mejoramiento, e incluye a gerentes y a trabajadores. Dicho enfoque considera que la mejora continua al proceso permite un avance lento y permanente. Esto se logra gracias a la participación de los operarios en el análisis de los problemas y al darles oportunidad, incluso, de sugerir mejoras al proceso, por lo que permitió que los trabajadores formaran parte de los círculos de calidad, esto con el fin de examinar problemas.

Los círculos de la calidad son: “pequeños grupos que voluntariamente desempeñan actividades de control de calidad, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad auto desarrollado, con capacidad

mutua , evaluando el flujo y procesos de trabajo de toda la empresa mediante las herramientas (siete C) para fundamentar el beneficio-mejora”. (Ibid: 359)

Los propósitos de los círculos de la calidad son sumamente importantes para los japoneses, es por ello que Hernández (2006) los menciona de la siguiente manera:

- Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.
- Respetar el lado humano del individuo y edificar el lugar donde reine la felicidad y donde se sienta que vale la pena trabajar.
- Poner de lleno todo el talento humano para extraer, finalmente, posibilidades infinitas.

3.3.2.2 Kaoru Ishikawa

Fue uno de los representantes más importantes de la calidad en Japón, ya que puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria.

El ingeniero Kaoru Ishikawa es el creador del concepto de **calidad total**. Consideró que el término control, en calidad, sobra, ya que se entiende que un producto con calidad es aquél que atiende y reúne todos los requisitos, es por eso que bajo esa premisa prefirió añadirle el adjetivo “total” para indicar o subrayar que los productos y servicios deben ser perfectos.

Desarrolló una simple clasificación de herramientas estadísticas de la calidad, de naturaleza jerárquica en el sentido de que requiere un experto en estadística para

su aplicación. Paul James en su libro “Gestión de la calidad total” (2000) los menciona de la siguiente manera:

1.-De las siete herramientas, las primeras pueden ser aprendidas y aplicadas por cada persona de la organización. Dichas herramientas son:

- (a) Diagrama de causa-efecto
- (b) Análisis de Pareto
- (c) Estratificación
- (d) Histogramas
- (e) Gráficos de control del proceso
- (f) Diagramas de dispersión
- (g) Hojas de recogida de datos

2.-Las siguientes son herramientas que pueden ser usadas por directores y especialistas en calidad.

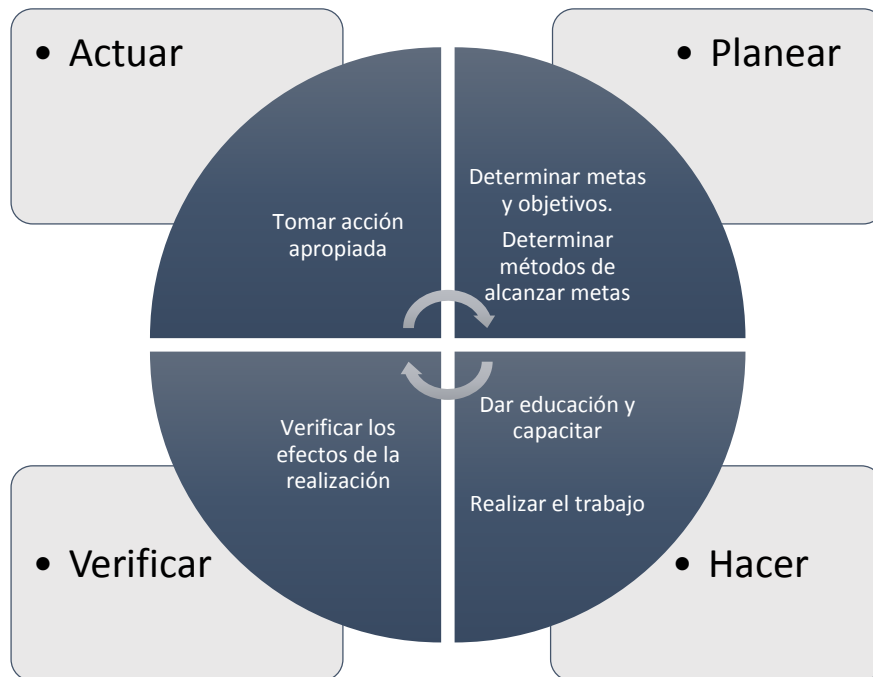
3.-El último grupo se puede usar solamente para resolver problemas estadísticos avanzados y deben hacerlo especialistas en calidad y consultores.

Por otro lado se distinguió por un aspecto clave:

- a) **Por mejorar el proceso de planear, hacer, verificar y actuar** (véase figura 3.3.2.2)
 - **Planear**, es determinar objetivos y metas, y establecer métodos para cumplirlos.
 - **Hacer**, es realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores.

- **Verificar**, permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluso la satisfacción al cliente.
- **Actuar**, implica tomar la acción correctiva necesaria para modificar, en su caso, el método.

Fig. 3.3.2.2 Ciclo de Ishikawa



Fuente: “Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia” HERNÁNDEZ, 2006, pág. 361.

Ishikawa insistió en la idea de que las quejas de los clientes eran oportunidades que nunca debían ser desperdiciadas, y representaban una ocasión para reajustar la calidad. Procurar las quejas de los clientes, aunque convirtiendo en aquel entonces (hace 20 años), es algo que debe ser estimulado para que la

organización se desarrolle en la dirección correcta, para satisfacer a los clientes y quizá, llegar a deleitarles.

3.3.2.3 Genichi Taguchi Y El Diseño Robusto

Ingeniero en Electrónica con Doctorado en Estadística, trabajó para el Departamento de Astronomía de la Fuerza Naval Imperial japonesa.

El doctor Taguchi es creador del concepto “diseño robusto”, el cual basa su estrategia para lograr la satisfacción del cliente, en exceder sus expectativas en cuanto a la calidad.

Normalmente, al diseñar un producto lo hacemos pensando en que al fabricarlo toda la producción tendrá la misma calidad. La mayoría de las ocasiones se pretende elaborar el producto con el menor costo posible, aunque no se cumpla con las especificaciones de un cliente en un pequeño porcentaje; a esto se le llama “calidad aceptable”. Cuando el cliente no tiene otra opción de compra, al productor le resulta más económico reponer algunos productos defectuosos que asegurarse de no producirlos. Pero esto, a la larga, acaba con la credibilidad de la compañía y aleja a los clientes.

El diseño robusto implica diseñar un producto que sobrepase las expectativas del cliente en sus características más importantes, y ahorrar dinero en las que al cliente no le interesan. Implica diseñar un proceso de producción capaz de fabricar un producto con todo su rango de variación normal, dentro de las especificaciones del proceso.

Taguchi establece que es más barato trabajar en el rediseño de los productos y sus procesos de fabricación, que en el control de calidad de los mismos, porque las acciones de mejora de calidad son más económicas, en cuanto más cercanas estén en la etapa de diseño.

En síntesis se puede afirmar que es más económico un diseño robusto del producto en las especificaciones más importantes para el cliente, que pagar los costos del control de procesos y las reclamaciones por fallas.

3.4 CONTROL DE CALIDAD

Feigenbaum sostiene que los métodos individuales, como la estadística o el mantenimiento preventivo, son segmentos de un programa exhaustivo de control de calidad, definido de la siguiente manera:

“un sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes”.

(GUAJARDO, 2003:65).

El control de calidad es visto como parte de todas las fases de todos los procesos de producción en la industria, desde la especificación hasta la venta del producto al mismo, pasando por diseño, ingeniería y ensamble, terminando con el empaque y embarque del producto al cliente, y la satisfacción de éste con el servicio. Partiendo de la premisa anterior, se requiere establecer controles eficaces sobre los factores que afectan la calidad del producto en todas las etapas importantes del proceso de producción.

3.4.1 Sistemas De Control De Calidad

Terry y Franklin (1982) establecieron tres tipos diferentes de control. Estos son:

1. *Control preliminar*— “implica el desarrollo de medidas que tratan de asegurar que la calidad de los materiales de entrada satisface las especificaciones requeridas; que los trabajadores conocen sus responsabilidades y pueden usar las técnicas de control de calidad; que los individuos están formados adecuadamente para soportar sus responsabilidades”.
2. *Control concurrente*— “implica el uso de directivos directamente en la gestión de las operaciones. Esto significa dirigir las operaciones de acuerdo con los requerimientos planificados”.
3. *Control Feedback*— “implica el uso de los objetivos y resultados para proporcionar una base para el cambio, las mejoras o acciones continuadas. Este método de control es cíclico por naturaleza. Los resultados finales se usan como una guía para futuras acciones de mejora”.

(JAMES, 2000: 192)

Con este antecedente, se considera al control total de la calidad como el proveedor de estructuras, planes y herramientas para administrar la calidad. Por tal razón, en las organizaciones se pone énfasis, de manera permanente, en impulsar el liderazgo hacia la calidad; en realizar auténticas inversiones para la implantación de tecnología moderna en el proceso total.

3.5 NIVELES DE LA CALIDAD

Existen tres enfoques básicos para medir la calidad, los cuales se abordarán a continuación.

3.5.1 Calidad De Producto

“En este nivel de la gestión de la calidad deben resolverse las cuestiones concernientes a la definición de los productos o servicios a suministrar, abarcando los apartados del bucle de la calidad que se inician con el Estudio e investigación de mercado, en el que se identifican las expectativas de los clientes respecto de los mismos, hasta las etapas anteriores a la Planificación de los procesos de producción. Además de todos los aspectos posteriores al diseño relacionados con la producción o prestación”. (www.profesorpepelo.com)

3.5.2 Calidad De Proceso

“En este nivel se diseñan, planifican y ejecutan los procesos de elaboración, suministro y control de los bienes o servicios ofertados, garantizando que se cumple con lo determinado en calidad de producto”. (www.profesorpepelo.com)

3.5.3 Calidad En Sistemas

“El desarrollo eficiente de los procesos ligados a las dos etapas anteriormente citadas, requiere de la metodología y tratamiento dado a cualquier actividad de gestión empresarial. Es por ello que la gestión de la calidad se soporta en una estructura organizativa, una asignación de responsabilidades y de recursos, necesarios para, junto con los procesos y procedimientos adecuados, alcanzar los

objetivos El conjunto de los procedimientos y medios que dan soporte a la gestión de la calidad constituyen el sistema de calidad”. (www.profesorpepelo.com)

3.6 CALIDAD TOTAL

Es difícil encontrar una definición universalmente aceptada de lo que significa la calidad total. Para muchos, significa control estadístico de calidad o sistemas de calidad; para otros, significa el trabajo en grupo y el involucramiento del personal.

La calidad total es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo (el involucramiento y participación de todas las personas en todos los niveles de la organización y la búsqueda del mejoramiento constante y continuo). Esta filosofía proporciona resultados concretos, como lo comprobaron las empresas exitosas en el mundo actual.

Un sistema de Calidad Total puede definirse de la siguiente manera:

“El acuerdo, en todos los niveles de la empresa, para establecer una estructura de operación, documentada en forma efectiva, técnicamente integrada, con procedimientos administrativos y guías para coordinar las actividades del personal, la operación de las máquinas y la información en el mejor y más práctico camino para asegurar la satisfacción del cliente y optimizar los costos de la calidad”.

(GUAJARDO, 2003: 67)

3.6.1 Siete Características De La Calidad Total

Idalberto Chiavenato (2005) nos menciona las siguientes características:

- La calidad total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales.
- La calidad total se enfoca en la calidad de los procesos que llevan al producto o al servicio.
- La calidad total es un proceso de mejoramiento continuo.
- La calidad total requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograr la calidad.
- La calidad total se enfoca en el cliente, el usuario o el consumidor.
- La calidad total reside en la resolución de problemas y en el *empowerment* de la fuerza laboral.
- La calidad total implica un enfoque de equipos.

3.6.2 Housekeeping, El Programa De Las Cinco S

La práctica del housekeeping (poner en orden la empresa) tiene como objetivo aprovechar mejor el espacio, eliminar las causas de accidentes, desarrollar el espíritu de equipo y garantizar la buena apariencia de la organización.

La implantación del programa de las cinco S en las empresas japonesas exige que todos los empleados sean responsables de las siguientes actividades dentro de la organización:

“*Seiri*: separar lo necesario de lo innecesario, lo esencial de lo accidental”.

“*Seiton*: organizar, poner las cosas en el lugar apropiado”.

“*Seiso*: asear, mantener el ambiente limpio y agradable”.

“*Seiketsu*: estandarizar, simplificar las cosas”.

“*Shitsuke*: disciplinar, mantener el orden y los compromisos”.

(CHIAVENATO, 2005: 693)

El programa de las cinco S cambia por completo el comportamiento de las personas en las organizaciones. En vez de simples trabajadores, las personas se responsabilizan de las cinco S en su área de trabajo. No se trata sólo de realizar la tarea en sí, sino de realizarla de acuerdo con los criterios citados o, más que eso, administrar la tarea y el ambiente en que se realiza.

3.6.3 Calidad y mejoramiento continuo

El involucramiento de los empleados en la búsqueda de soluciones de calidad constituye un aspecto fundamental en los procesos de mejoramiento de la calidad. El énfasis en el *mejoramiento continuo* refleja el intento por mantener una ventaja de calidad en el transcurso del tiempo, buscando siempre nuevos medios para mejorar gradualmente el desempeño actual. La filosofía básica del mejoramiento continuo es que las personas nunca deben estar satisfechas con lo que hacen, sino que deben estar en la búsqueda constante del perfeccionamiento. Este mejoramiento continuo, denominado *kaisen* por los japoneses, es el alma de todo el proceso.

3.7 LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

La calidad de los servicios públicos podría ser conceptualizada como el nivel adecuado y acorde que debe brindar un servicio cumpliendo con las necesidades y expectativas del usuario al que se le presta dicho servicio.

Todo servicio público debe brindarse con calidad, es decir debe realizarse de forma correcta y eficiente, coincidentemente satisfaciendo las necesidades y expectativas del usuario que los utiliza.

Toda calidad de un servicio público debe poder evaluarse, del mismo modo que puede evaluarse dicho servicio, porque si público es el servicio, pública deberá ser también la evaluación de su calidad.

La mejora de la calidad pasa por la evaluación sistemática de la misma. Y mejorar la calidad de un servicio público significa mejorar los procesos del mismo en cada una de sus fases, adaptándolo a las condiciones de eficiencia y buen desempeño que supone la correcta prestación del tal servicio.

3.7.1 Calidad en el servicio y receptividad

Cuando hablamos de calidad y receptividad estamos hablando del nexo que existe entre brindar un buen servicio y la buena atención (a través de su capital humano) que dicho servicio brinda al usuario. Esto significa que no sólo se debe brindar un buen servicio, sino facilitar la accesibilidad de los usuarios a los servicios prestados. De nada sirve un servicio eficiente si no se puede acceder a quienes lo brindan, o si cada vez que se accede, el trato es displicente.

Todo servicio de calidad debe brindar receptividad al usuario. A veces una tecnología de calidad brinda excelencia en la prestación técnica, pero en el aspecto humano no existe receptividad. Por lo tanto ese servicio carecerá de calidad. Un

servicio de calidad, no sólo debe ser excelente en su prestación, sino que debe serlo en el trato humano, el cual deberá ser además, amable, eficiente y correcto. Con un servicio tecnológicamente sin errores sucede lo mismo. Si su capital humano no es receptivo, el servicio quedará deslucido y desvalorizado.

Mejorar la eficacia personal de los empleados y potenciar su capacidad de organización, comunicación e información, mejorará el servicio en todos los aspectos, contribuirá al desarrollo de una mejor imagen de la Unidad de Organización y nos llevará a reflexionar sobre las misiones, funciones y formas de actuar del personal que atiende a los usuarios.

3.8 LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA CALIDAD

La calidad se ha vuelto un arma estratégica en el ámbito de los mercados globales. Las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidos como líderes mundiales en la productividad, quedaron sitiadas por empresas de todo el mundo. Una razón es que muchas compañías se sintieron satisfechas de sus logros y descuidaron las necesidades cambiantes del mercado global, el cual requería cada vez más productos de calidad.

Una premisa a tomar en cuenta por parte de los administradores, es que antes que puedan revolucionar el proceso de producción, deben cambiar primero la manera en que piensan acerca de la calidad. La necesidad de una nueva filosofía de la calidad es prioritaria. Actualmente el objetivo de las empresas debe ser la excelencia. Los administradores deben estar dispuestos a poner las necesidades de sus clientes por delante de todo lo demás para alcanzarla. Nunca hay que olvidar

que los clientes son indispensables, ya que ellos son la razón por la cual existe una organización.

3.9 BRITISH STANDARD EN ISO 9000

BS en ISO 9000 se divide en cuatro partes esenciales, tomando como referencia al autor Paul James (2000), las partes son estas:

1. “*ISO 9001* – Modelo para la garantía de la calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y mantenimiento”. (JAMES, 2000:244)

Este estándar se usa para demostrar a los clientes la calidad derivada del sistema de gestión de la calidad para todos los procesos relacionados con la calidad, desde el diseño hasta el servicio posventa. Es el nivel más alto en términos de profundidad de la cobertura del procedimiento.

2. “*ISO 9002*—Modelo para la garantía de la calidad en la producción y la instalación”. (Ibid:244)

Este estándar proporciona una demostración de los procesos relacionados con la calidad que afectan a las actividades de producción e instalación. No genera ninguna demostración de los elementos de diseño. Se asume que la calidad del diseño ha sido demostrada y probada con anterioridad.

3. “*ISO 9003*-- Modelo para la garantía de la calidad en la inspección final y pruebas”. (Ibid: 245)

Este estándar se aplica a la relación contractual entre el proveedor y el cliente. Se asume que es responsabilidad de la organización del proveedor la calidad

del producto en relación al proceso de fabricación. Consecuentemente, hay una gran reducción de la profundidad del estándar.

4. “ISO 9004 – Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad—líneas directrices”. (Ibid:245)

Un propósito esencial de estas líneas directrices es la provisión de una “descripción adecuada del sistema de gestión de la calidad a la vez que sirve como una referencia permanente en la implantación y mantenimiento de ese sistema”.

3.10 LA CALIDEZ EN EL SERVICIO

Cuando nos referimos a calidez, nos concentramos en el trato que recibe un cliente por parte de la persona que lo atiende. Un trato amable, la buena predisposición para escucharlo y entender sus problemas o inquietudes, en definitiva, se trata de hacerlo sentir “en casa”.

En definitiva la empatía que se maneje con el cliente hará que se vaya satisfecho. Una pregunta clave que hay que hacerse es ¿Cómo satisfacer a los clientes a través de la calidez?, simplemente bastaría con aplicar el siguiente decálogo de atención al cliente:

1. Levantarse y sonreír para recibir a la persona.
2. Saludar y presentarse con cortesía.
3. Preguntar en que se le puede servir.
4. Ofrecerle asiento.
5. Escuchar y observar cuál es su necesidad.
6. Proponer soluciones y/o efectuar acciones.

7. Establecer y concretar un compromiso mutuo.
8. Acordar fecha para dar seguimiento al servicio.
9. Despedirse cordialmente.
10. Dar seguimiento al servicio.

3.11 DEFINICIÓN DE CIUDADANO

Tomando como marco de referencia la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el ART. 34 nos dice al respecto lo siguiente:

Son ciudadanos de la república los varones y las mujeres que, teniendo la calidad de mexicanos, reúnan, además, los siguientes requisitos:

- I. Haber cumplido 18 años, y
- II. Tener un modo honesto de vivir.

3.12 COMUNICACIÓN Y MANEJO DE QUEJAS

En nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para lograr el éxito en cualquier tipo de organización.

3.12.1 La comunicación

La eficiente gestión de la comunicación debe estar encaminada en posicionar los productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado y en que se pueda diferenciar de la competencia. La imagen de cualquier empresa, depende casi en su totalidad, de cómo la empresa sea capaz de comunicarla. Debe estar estrechamente ligada a la gestión de los servicios, ya que el servicio, en sí mismo, es comunicación.

La comunicación, entonces cumple una importante función ya que es el mecanismo mediante el cual, se ofrece no solo información, sino también que se interactúa con el público objetivo. La atención a nuestro cliente dependerá entonces de las políticas de comunicación que la empresa determine. Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

3.12.2 El buzón de sugerencias y el manejo de quejas

Las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes quieren y no están teniendo. Si una empresa no se entera nunca de lo que opinan sus clientes insatisfechos, esta nunca podrá establecer mecanismos de mejora. La empresa debe motivar a sus clientes a que se quejen, ya que una solución rápida y eficaz aumenta la lealtad y retención del cliente. Por otro lado, las quejas y sugerencias constituyen una fuente de ideas para mejorar no sólo la calidad del servicio, sino también la variedad, presentación, precio, etc., de los productos y servicios, así como la eficacia de los procesos.

En un servicio que quiere vender calidad, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido. Muchas veces se subvaloran quejas pequeñas, que al no ser debidamente satisfechas generan una insatisfacción generalizada y que abarca a todo el servicio. Por regla general, las personas o clientes se acuerdan más de lo malo que de lo positivo.

En términos generales, para manejar una queja se deben seguir los siguientes pasos:

“1. Prestar atención al momento de recibir una queja (tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.

2. Si es posible brindar una solución en el momento, ofrézcala y llévala a cabo. En caso no sea factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.

3. Darle seguimiento a la queja, hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido transferida a otra área o persona de la empresa).

4. Verificar con el cliente que su queja fue solucionada y que este se encuentre satisfecho con el resultado”. (www.utselva.edu.mx)

Analizando más a fondo la liga de internet anterior, nos menciona que para el manejo eficiente de las quejas deben tomarse en cuenta lo siguiente:

- Si la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema en forma confidencial, llevar al cliente a una oficina aparte y tratar el asunto en privado.
- También se recomienda apoyarse en una instancia superior, para reforzar la posición de que se está dando la debida importancia, tanto al cliente, como al motivo de su queja.
- Siempre hay que ser empáticos y ponernos en la situación del cliente para entender mejor el alcance del problema.
- Nunca se debe tratar de responsabilizar a ningún empleado delante del cliente.

- Hay que evitar en todo momento prometer al cliente soluciones que no son posibles de ejecutar.

Asimismo, como una práctica saludable, es recomendable mantener un registro de las quejas, qué las produjo y cómo pudieron ser solucionadas. Esto busca encontrar posibles causas recurrentes de quejas.

Por tanto se puede concluir en este capítulo que la calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

CAPÍTULO IV

MERCADOTECNIA DE

SERVICIOS

CAPITULO IV

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

En la actualidad el concepto **calidad** en los productos es de vital importancia a la hora de tomar las decisiones de compra; que el **cliente** siempre tiene la razón y que éste se ha convertido en el motor que impulsa cualquier organización ya sea pública o privada. Aunado a esto, **el servicio** ahora es la herramienta principal que deben utilizar las organizaciones para dejar clientes satisfechos. Sin embargo, se ha visto que en la mayoría de las dependencias de Gobierno no siempre es así, ya que al menos en Michoacán no se cuenta con una organización bien establecida para la atención y servicio al ciudadano.

Por tal motivo, en el presente capítulo se hablará de los principales conceptos que engloban la mercadotecnia de servicios, su importancia y características para desarrollar una nueva cultura de atención de calidad al ciudadano.

4.1 CONTEXTO GENERAL DE LA MERCADOTECNIA

Durante las economías feudales, cada quien producía lo que necesitaba, existía una población autosuficiente. Cuando los grupos empezaron a dividirse según lo que mejor sabían hacer, nació el intercambio. Después surgieron las economías agrarias concentradas en la producción.

La mercadotecnia como tal nace con la Revolución Industrial, mediante el crecimiento de los centros urbanos se desarrolla la mercadotecnia masiva, dado que las empresas se concentraban en sus productos. (Todo lo que se produce se vende).

A finales del siglo XIX y principios del XX la demanda superaba a la oferta por lo cual la mercadotecnia se basaba en la orientación al producto.

Así pues, en la actualidad, la mercadotecnia implica el análisis de la gestión comercial de las empresas. Su intención es retener y fidelizar a los clientes actuales que tienen una organización, mientras que intentan sumar nuevos compradores.

4.1.1 Conceptos

Hablar de mercadotecnia es hablar de un complejo mundo de medios, métodos, requerimientos, administración y organización de actividades conjuntas, con el fin de vender un producto o servicio, y en el caso de las bibliotecas, de promover éstos para obtener recursos extraordinarios para su desarrollo.

La mercadotecnia o marketing consiste en un conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el objetivo de aumentar el comercio, en especial la demanda. Dicho concepto hace alusión al estudio de los procedimientos y recursos que persiguen dicho fin.

Pero ¿qué es mercadotecnia? Existen muchas definiciones acerca de lo que es, algunos autores opinan que 90% es sentido común y el 10% restante es la aplicación de la teoría. Otros autores con estudios más profundos dicen que la mercadotecnia es un estado de la mente que informa prioridades corporativas.

Tratando de establecer un equilibrio entre una y otra la *American Marketing Association* la define como: “la ejecución de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios, desde el producto hasta el consumidor o usuario”.

“Mezcla o combinación de recursos que en el presupuesto comercial se establecen dentro de un plan de marketing. (Estos recursos pueden ser destinados al producto, precios, distribución, comunicación e impulsión)”. (ENCICLOPEDIA DE MARKETING Y VENTAS, 2010:10).

Tomando como modelo las definiciones anteriores, se puede decir que la mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

4.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

El profesor E. Jerome McCarthy, en Michigan, conceptualizó muchas tácticas controlables bajo sólo cuatro categorías, cada una empieza con la letra “p”: producto, precio, promoción y plaza. Estas cuatro categorías de variables controlables de la mercadotecnia se conocen como “Las Cuatro Pes”.

4.2.1 Producto

Hay tres opciones básicas para cualquier producto: introducirlo en el mercado, modificarlo o retirarlo. Cada una puede ser la mejor en diferentes condiciones.

“Un producto es aquel que puede introducirse en el mercado para apoyar una estrategia de penetración en un nuevo mercado”. (COHEN, 2011:57)

Se pueden llevar a cabo otras acciones, las cuales afectarán también su habilidad para implementar una estrategia de mercadotecnia. Éstas incluyen las decisiones relacionadas con la calidad del producto, la marca y el envase.

4.2.2 Precio

Por su parte, la American Marketing Association (A.M.A.), define el precio como “la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios”.

Se puede decir que el precio es el valor monetario que se le asigna a algo. A partir de este concepto, se pueden seguir tres tácticas básicas de fijación de precios al introducir un nuevo producto: fijación de precios de penetración, fijación de precios para ajustarse a la competencia y al precio alzado.

4.2.3 Plaza

“La plaza tiene que ver con las tácticas de canal y distribución para apoyo. Hay seis posibilidades básicas de canal:

1. Canales directos o indirectos.
2. Canales únicos o múltiples.
3. Extensión del canal.
4. Tipo de intermediarios.

5. Número de distribuciones en cada nivel.
6. Que intermediarios usar”. (COHEN, 2011: 61).

4.2.4 Promoción

En un sentido general, la promoción es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia (4 p's) que combinada con las otras tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que lo utilizan.

El diccionario de la Real Academia Española define el término promoción como el “conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas” y en su definición más corta, la define como la “acción y efecto de promover”.

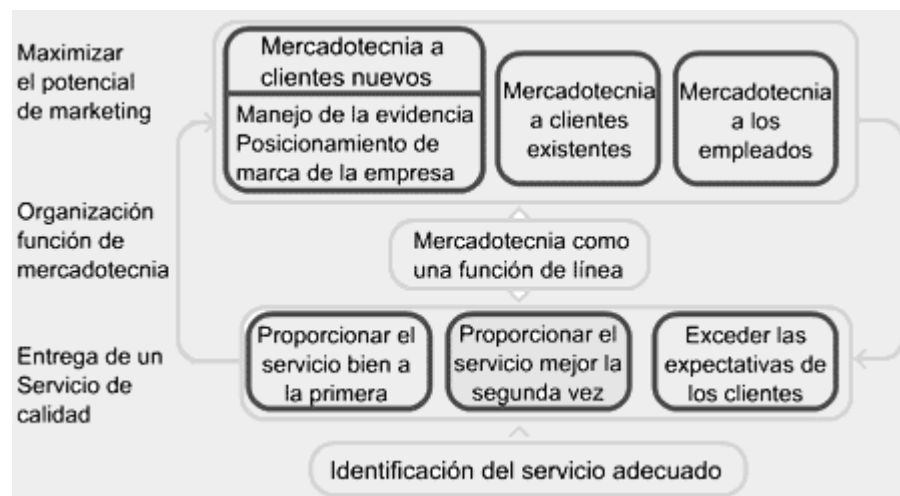
4.3 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Una vez más vamos a referirnos al carácter interdisciplinario del marketing para abordar este apartado, ya que algunos autores consideran que es diferente al marketing realizado en el sector de consumo. El propio Kotler en EE. UU. Fue uno de los pioneros en proponer una ampliación del concepto de marketing, sin mencionar en ningún momento una diferenciación al expuesto hasta aquel momento.

Como es sabido, el concepto central del marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo. Esto explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del marketing

responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos.

La dinámica de la mayoría de los mercados de servicios ha cambiado; los bajos niveles de competitividad cedieron el paso a una intensa y vigorosa competencia. En este escenario competitivo, la mercadotecnia se convirtió en un diferenciador clave entre el éxito y el fracaso corporativo.



Cuadro 4.3 Marco Integrado de trabajo de la Mercadotecnia de Servicio

Fuente: www.infosol.com.mx

4.3.1 Conceptos

“Todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.” (<http://edukavital.blogspot.mx>)

En consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Este debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello lo tenemos en los sectores de formación, seguros, turístico, consultoría, juego, etc., mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo.

4.4 DEFINICIONES DE SERVICIO

Debemos reconocer que la distinción entre bienes y servicios no siempre es perfectamente clara. De hecho, puede ser muy difícil, si no es que imposible, proporcionar un ejemplo de un bien o de un servicio puros.

A pesar de la confusión, las siguientes definiciones deben proporcionar un punto de partida sólido para desarrollar una comprensión de las diferencias entre bienes y servicios. En general “**los bienes** se pueden definir como objetos, dispositivos o cosas, y **los servicios** como hechos, actividades o desempeños”. (HOFFMAN y BATESON, 2012:4).

Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente manera: “un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”.

En este punto, y teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que los servicios son actividades identificables, intangibles que son el resultado de los esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente, y por tanto pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

4.5 IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

Los servicios son un insumo importante de prácticamente todas las actividades comerciales, incluidos otros servicios, y un determinante esencial de la calidad de vida. Ninguna comunidad económica o social puede prosperar sin servicios suficientes de transporte, comunicaciones, educación o salud.

El **servicio** es importante porque puede hacer la diferencia en tu negocio. Puede ser la razón por la cual un cliente se incline hacia ti, o hacia tus competidores.

El informe anual de Accenture, “Encuesta sobre el Pulso Global del Consumidor” de 2013 (una investigación sobre el impacto de la atención al cliente), revela que el *66% de los consumidores se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente*. Pero además, el *81% de los consumidores afirma que la empresa de la cual son clientes podría haber hecho algo más para evitar que ellos efectuasen tal cambio*. En otras palabras, las empresas no se esfuerzan demasiado por retenerlos.

4.6 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los investigadores han puesto mucha atención en el perfeccionamiento de sistemas de clasificación para servicios. Estos esquemas de clasificación ayudan a que los administradores de servicios crucen los límites de la industria y obtengan experiencia a partir de otras industrias de servicios que comparten problemas comunes y tienen características similares

En el nivel más simple es posible categorizar servicios por exclusión: los servicios son lo que resta de la economía una vez que se han excluido la agricultura, la industria y la minería.

Según el enfoque de Adrian Payne en su libro *“La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios”*, los servicios se clasifican de la siguiente manera:

- Mayoreo y menudeo.
- Transportación, distribución y almacenamiento.
- Bancos y aseguradoras.
- Bienes raíces.
- Servicios de comunicación e información.
- Servicios públicos, de gobierno y defensa.
- Atención y salud.
- Servicios financieros, profesionales y personales.
- Servicios recreativos y de hospedaje.
- Educación.

- Otras organizaciones no lucrativas.

Sin embargo, estos listados no son muy útiles para identificar las características relevantes de la mercadotecnia de servicios.

Se han empleado muchos otros enfoques para clasificar los servicios. Los esquemas de clasificación emplean un amplio rango de factores como:

- “Tipo de servicio.
- Tipo de vendedor.
- Tipo de comprador.
- Características de la demanda.
- Servicios rentados contra propiedad.
- Grado de intangibilidad.
- Motivos de compra.
- Énfasis de equipo contra énfasis en el personal.
- Monto de contacto con el cliente.
- Requerimientos de entrega de servicios.
- Grado de personalización.
- Grado de intensidad de trabajo”. (PAYNE, 1996:10-11).

4.7 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

1.- Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y

llevados por el comprador (como sucede con los productos físicos). (KOTLER, 2002:200).

2.- Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. (LAMB et. al., 2002:344).

3.- Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. (Ibid.: 345).

4.- Carácter Perecedero: O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en un inventario. (Ibid.:346).

4.8 ESTRATEGIA DE SERVICIOS

¿Qué es una estrategia de servicio? ¿Por qué se necesita una? ¿Y para que nos sirve?

“Una estrategia de servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; es una estrategia inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real” (ALBRECHT, 1990:166).

Tomando en cuenta el concepto anterior, una correcta estrategia de servicios debe:

- Servir de guía a la hora de establecer y priorizar objetivos y oportunidades.
- Conocer el mercado y los servicios de la competencia.
- Armonizar la oferta con la demanda de los servicios.
- Proponer servicios diferenciados que aporten valor añadido al cliente.
- Gestionar los recursos y capacidades necesarios para prestar los servicios ofrecidos teniendo en cuenta los costes y riesgos asociados.
- Alinear los servicios ofrecidos con la estrategia de negocio.
- Elaborar planes que permitan un crecimiento sostenible.
- Crear casos de negocio para justificar inversiones estratégicas.

4.9 TIPOS DE CLIENTES

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de *clientes*, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto a los mercadólogos porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Por ello, es fundamental que los mercadólogos conozcan a profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer

alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

1. **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado. (KOTHLER, 2002:163).
2. **Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros. (Ibid: 163).

4.10 CONTROL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información

o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

A continuación los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

1. “Determinación de las necesidades del cliente.
2. Ciclos de servicio.
3. Encuestas.
4. Evaluación de servicio de calidad.
5. Análisis de recompensas y motivación”. (<http://www.gestiopolis.com/>)

4.11 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ORGANIZACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS.

El crecimiento de los Estados en general ha supuesto que las Administraciones Públicas se hagan cargo de la prestación de una diversidad de servicios, pasando de una primera etapa cuantitativa (para satisfacer las demandas del conjunto de los usuarios), a otra cualitativa (para conseguir más financiación y

aumentar su prestigio), la cual redundará en la búsqueda de una mayor calidad para sus servicios.

Al hablar de calidad estamos hablando de una mayor operatividad, efectividad y responsabilidad social. Para lograr alcanzar estas metas, la evaluación es el único camino posible, ya que no se puede mejorar lo que no se conoce, y porque además, ofrece la posibilidad de participar y mejorar, al conocer en profundidad la realidad de las organizaciones que la integran y que son prestadoras de los servicios, proporcionando a los usuarios una mayor información sobre la unidad de organización.

A partir de los resultados obtenidos por las evaluaciones, se podrán establecer planes de mejora o de calidad que producirán cambios profundos en la forma de gestionar las organizaciones, ya que cada unidad de organización pasará a utilizar la información que le brinda su evaluación como el motor de su gestión. La importancia de la evaluación radica en que mejora el funcionamiento de las organizaciones, ayuda a la creación de nuevas ideas y soluciones y fomenta la competencia por los recursos materiales y humanos.

A manera de conclusión de este capítulo se podría decir que la Administración Pública debe prestar servicios públicos concretos en el marco de amplias políticas generales, persiguiendo que las prestaciones se adapten a cada necesidad en particular y que, en determinados casos, potencien la igualdad de las oportunidades de las personas, para que todas ellas alcancen con plenitud el goce de los derechos y libertades fundamentales que la Constitución, los tratados internacionales y las leyes les reconocen.

PARTE 2

CASO PRÁCTICO

1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

Una vez expuesta la teoría en la primer parte de esta tesis, se torna necesario aterrizar lo expuesto con anterioridad en la práctica, es por eso que se realizó una investigación “exploratoria” puesto que, el problema aún no ha sido suficientemente estudiado por ninguna persona ni institución, por ende debe ser discernido y, en base a la exploración, se determinará una solución al mismo; mencionada investigación cuenta con un objetivo, el tipo de muestreo que se realizó para el cálculo de la ciudadanía indagada, así como los resultados obtenidos, las conclusiones y las propuestas.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información precisa por parte de los ciudadanos en las diferentes dependencias de gobierno del Municipio de Uruapan, con respecto a la atención y el servicio brindado por los servidores públicos al momento de realizar algún trámite. Dicha información ayudará a fijar una propuesta de mejora, la cual deberán de poner en práctica todos los funcionarios públicos.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Lograr establecer un modelo organizacional eficiente, para que el ciudadano pueda realizar sus trámites en el menor tiempo posible y con los mejores estándares de calidad en el servicio por parte de los servidores públicos.

- Crear estrategias que se adecuen al presupuesto de los ciudadanos, y evitar en lo posible realizar trámites demasiado costosos, tomando en cuenta su clase social y poder adquisitivo
- Establecer puntos estratégicos para la ubicación de las oficinas con mayor concurrencia, esto a través de una adecuada logística para favorecer el acceso fácil y rápido a los ciudadanos.
- Hacer llegar información en tiempo real a los ciudadanos, para que estén informados de programas y descuentos en las oficinas de gobierno municipal.

1.2 MUESTREO

Para conocer la opinión de los ciudadanos con respecto a la atención y el servicio brindado por los servidores públicos, y así determinar estrategias y propuestas para una mejor atención y servicio de calidad, será necesario aplicar un cuestionario que nos proporcione información real y precisa sobre la opinión de la gente; para lo cual se determinará una muestra de la población de Uruapan utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

En donde:

N= Total de la población

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

d= Precisión absoluta

Los valores asignados a cada uno de las variables anteriores son los siguientes:

Z= 1.96, Nivel de confianza 95%

p= 50%

q= 50%

d= 0.05

Por lo tanto, para determinar la muestra mencionada se aplicó la fórmula para una población finita, obteniendo los siguientes resultados:

$$n = \frac{(312481)(1.96)^2(.5)(.5)}{(.05)^2(312481 - 1) + (1.96)^2(.5)(.5)} = \frac{300106.7524}{782.1604} = 384$$

Una vez determinada la muestra, se procede a aplicar el método de recopilación de datos, el cual será a través de la técnica del **cuestionario** (ver anexo I), y un **muestreo aleatorio** en las distintas oficinas de gobierno municipal para determinar a los candidatos sujetos de la aplicación de dicho cuestionario.

2.1 URUAPAN Y SU CONTEXTO

2.1.1 Denominación Municipal

Uruapan.

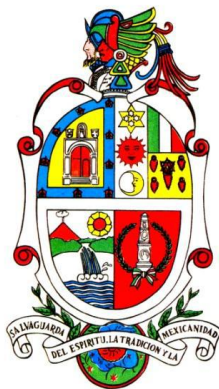
2.1.2 Nombre de la Cabecera

Uruapan del Progreso

2.1.3 Toponimia

El vocablo Uruapan proviene de la lengua purépecha y su significado puede tener varias acepciones. Existe la teoría según la cual proviene de ulhupani, que significa “lugar de la eterna formación y fecundidad de los botones florales”; por otro lado, es “sitio donde se venera al dios príncipe de la flores”. También se señala que proviene de uruapani y significa “el acto de brotar los retoños de las plantas y de las flores”. Estas percepciones se relacionan con la abundante vegetación del lugar, por lo que se ha traducido como “lugar donde los árboles siempre tienen fruto”.

2.1.4 Escudo y Heráldica



El escudo del Municipio fue elaborado por el Teniente Coronel Luis Valencia Madrigal y comprende, en la parte superior, los perfiles del español y el nativo de esta región. En el ángulo superior izquierdo encontramos las capillas de los nueve barrios en los que se fundó la ciudad de Uruapan y la Huatapera.

En el ángulo superior derecho se encuentran los dioses que adoraban los tarascos, simbolizados por la luna, el sol y una estrella, los colores de la Bandera Nacional y las llagas de Cristo que caracterizan a la Orden Franciscana, bajo cuyo cuidado fuera fundada la ciudad.

En su ángulo inferior izquierdo tenemos el volcán Parícutín, rodeado de la vegetación con que cuenta Uruapan y la Tzaráracua al fondo por el río Cupatitzio. El ángulo inferior derecho está dedicado a los Mártires de Uruapan.

En la parte inferior encontramos ramas de cafeto, que salen de una jícara hecha a mano, mejor conocida como maque, atravesada por la inscripción que dice: “Salvaguarda del espíritu, la tradición y la mexicanidad”.

2.1.5 Localización Geográfica

El Municipio de Uruapan se localiza en la zona oeste del estado de Michoacán, entre los paralelos 19° 38' 00" al 19° 12' 00" de latitud norte y los meridianos 101° 56' 00" al 102° 22' 00" de longitud Oeste de Greenwich, con una variación en altitud de 800 msnm (ejido el Sabino y ejido San Marcos) a 3,280 msnm (Cerro Angahuan) con una altitud en la ciudad de 1,620 msnm.

Limita al norte con los Municipios de: Charapan, Paracho y Nahuatzen; al este con Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan; al sur con Gabriel Zamora, al oeste con

Nuevo Parangaricutiro, Peribán y Los Reyes. Su distancia de la capital del Estado, Morelia, es de 120 kilómetros.

Uruapan es una ciudad ubicada en el centro geográfico del Estado de Michoacán lo que la convierte en un punto estratégico tanto a nivel regional como nacional por las excelentes vías de comunicación que lo rodean, es importante destacar que esta región tiende a ser a mediano plazo la capital económica y comercial del Estado.

Conforme a la regionalización establecida en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo con fecha 15 de julio de 2004, basados en los criterios de cuenca hidrológica (río Cupatitzio), historia y cultura; el municipio forma parte de la VI región “Purépecha” de la que también forman parte, los Municipios Charapan, Cherán, Chilchota, Nahuatzen, Nuevo Parangaricutiro, Paracho, Tancítaro, Taretan, Tingambato y Ziracuaretiro.

2.1.6 Principales localidades

- **Uruapan.** Cabecera municipal. Cuenta con 264,439 habitantes.
- **Capacuaro.** Su principal actividad es la explotación forestal y la agricultura. Se localiza a 15 kms. de la cabecera municipal.
- **Angahuan.** Su principal actividad es la explotación forestal. Se localiza a 32 kms. de la cabecera municipal.
- **San Lorenzo.** Su principal actividad es la explotación forestal. Se localiza a 16 kms. de la cabecera municipal.

- **Caltzontzin.** Su principal actividad es la explotación forestal y la agricultura. Se localiza a 3 kms. de la cabecera municipal.
- **Jucutacato.** Su principal actividad es la agricultura y la explotación forestal. Se localiza a 3 kms. de la cabecera municipal.
- **Santa Ana Zirosto.** Su principal actividad es la agricultura. Se localiza a 40 kms. de la cabecera municipal.
- **Corupo.** Su principal actividad es la explotación forestal y la agricultura. Se localiza a 38 kms. de la cabecera municipal.
- **Nuevo Zirosto.** Su principal actividad es la agricultura. Se localiza a 45 kms. de la cabecera municipal.

2.1.7 Características Geológicas

Es parte de la sierra tarasca, situada en la zona periférica. La región de Uruapan es una zona inminentemente volcánica lo recuerdan los numerosos conos volcánicos extinguidos que dan características al paisaje montañosos que entornan la ciudad. La cordillera en que se sitúa es el área de más reciente vulcanismo en México, lo que la hace ser una zona de frecuentes temblores.

En el distrito de Uruapan se encuentran los tipos de suelos característicos de la meseta tarasca que se clasifican en tres: el amarillo café de las altas montañas, el tupuri (marga arenosa fina) de los valles y laderas y el rojo arcilloso llamado charanda de los declives de la zona periférica en la que esta acentuada Uruapan.

2.1.8 Orografía

El Municipio de Uruapan se incluye dentro de la Sierra volcánica transversal, siendo el principal sistema montañoso del estado.

La orografía de este Municipio está compuesta de terrenos accidentados con una topografía montañosa, lomas, mesetas y llanuras. Las principales elevaciones del Municipio de Uruapan son:

- 1) El brinco, con una altitud de 3000 m.s.n.m.
- 2) Cerro de Angahuan, con una altitud de 3280 m.s.n.m.
- 3) Cerro del Metate, con una altitud de 2900 m.s.n.m.
- 4) Cerro del Horno, con una altitud de 2900 m.s.n.m.
- 5) Cerro de la Cruz, con una altitud de 2300 m.s.n.m., colindando este en su ladera Sur con la Zona Urbana.

2.1.9 Uso del suelo y tenencia de la tierra

Los suelos del Municipio datan de los periodos cenozoico, terciario, cuaternario y eoceno; corresponden principalmente a los del tipo podzólico. Su uso es principalmente forestal y en menor proporción Agrícola y ganadero, en estructura de la tenencia de la tierra, la superficie ejidal ocupa una extensión mayoritaria, la propiedad comunal representa el segundo lugar y finalmente la pequeña propiedad.

2.1.10 Superficie por uso de Suelo:

• Forestal	38,520 Hectáreas	(51%)
• Agrícolas	22,521 Hectáreas	(30%)
• Pecuaria	8,305 Hectáreas	(11%)
• Otros Usos	6,376 Hectáreas	(8%)
• Total	76,112 Hectáreas	

En la estructura de la tenencia de la tierra, la superficie comunal ocupa una extensión mayoritaria, la propiedad ejidal representa el segundo lugar, en tercer lugar lo ocupa la pequeña propiedad incluyendo la superficie urbana.

2.1.11 Hidrografía

El Municipio de Uruapan se encuentra localizada dentro de la cuenca del Río Cupatitzio en la Región Hidrológica No. 18 del Balsas.

La cuenca del río Cupatitzio forma parte de la Sub-región Bajo Balsas y se localiza en la porción centro-occidente del Estado de Michoacán, entre las coordenadas geográficas 18° 38' 14" y 19°45'24" latitud norte y 101°36'15" y 102°17'30" longitud oeste

La extensión territorial de dicha cuenca es de 2851.73 Km² (285,173.23 has). La integran parcial o totalmente los Municipios de: Ario de Rosales, Gabriel Zamora, La Huacana, Mújica, Nuevo Parangaricutiro, Nuevo Urecho, Paracho, Parácuaro, Salvador Escalante, Tacámbaro, Taretan, Tingambato, Turicato, Uruapan y Ziracuaretiro.

La cuenca del río Cupatitzio se localiza en su mayor parte en la provincia fisiográfica del Sistema Volcánico Transversal, el cual se caracteriza por presentar un gran número de aparatos volcánicos; por ejemplo, El Parícutín. Esta provincia se describe como una gran cordillera volcánica con planicies elevadas o valles intermontañosos, donde se ubican las montañas más altas del estado, como el Tancítaro, con 3,850 m.s.n.m. de altura. Así como más de 3,000 volcanes, en su mayoría cinéuticos y de una sola fase eruptiva, a altitudes de 2,000 m.s.n.m. Esta cuenca presenta desniveles de casi 2,831 metros ya que desciende desde los 3,300 m.s.n.m. a los 469 m.s.n.m. de altitud.

El municipio de Uruapan cuenta con cinco ríos, entre los más importantes y la superficie que recorren en el mismo son: Río Cupatitzio con una superficie del municipio del 58.4% cabe señalar que este río nace de una serie de manantiales, en la zona del Parque Nacional: Barranca del Cupatitzio, y sigue un curso tal que atraviesa la zona oeste de la ciudad. Éste río es uno de los afluentes del Río Tepalcatepec, mismo que se ubica en la cuenca hidrológica del Río Balsas.

Río Santa Bárbara este río nace de una serie de manantiales ubicados en la zona oriente de la ciudad principalmente del manantial Piedra Ancha y su recorrido es cruzando la ciudad de norte a sur y es afluente del Río Cupatitzio.

Río Paracho-Nahuatzen con una superficie del municipio de 19.6%.

Río la Parota con una superficie del municipio del 15.3%.

Río Itzícuaró con una superficie del municipio del 6%, y Río Bajo Tepalcatepec con una superficie del municipio de 0.7%.

2.1.12 Climatología

Semicálido Sub-húmedo, con lluvias en verano con una temperatura de 23 °C, con una precipitación promedio anual de 1622 mm.

Templado-húmedo, con abundantes lluvias en verano y una temperatura de 18.8 °C.

Cálido Sub-húmedo, con lluvias en verano con una temperatura promedio de 23.4 °C y una precipitación pluvial promedio anual de 1127 mm.

2.1.13 Principales Ecosistemas

En el Municipio domina el bosque mixto, con pino y encino, y el bosque tropical deciduo, con parota, guaje, cascalote y cirián. Su fauna se conforma principalmente por coyote, zorrillo, venado, zorra, cacomiztle, liebre, tlacuache, conejo, pato, torcaza y chachalaca.

2.1.14 Aspectos Sociodemográficos

Según los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2010 habitaban en el municipio 315,350 habitantes (2010). De los cuales 152, 442 (48.34%) son hombres y 162,908 (51.66%) mujeres.

Se destaca que la mayoría de su población es joven (27.6%), en el rango de edad de los 15 a los 29 años, con una edad mediana de 25 años.

El mismo INEGI reporta que en el período comprendido entre el año 2000 y 2010 la tasa de crecimiento del municipio fue de 1.7% anual, lo que significó un aumento de 50,000 personas en dicho período.

Así mismo, el Consejo Nacional de Población (CONAPO) estima que en el año 2030 la población del municipio será de 368, 302 personas, quienes, buscarán satisfacer sus necesidades básicas, demandarán servicios y ejercerán presión sobre los recursos naturales, por lo cual, la administración municipal debe prever los posibles escenarios y cómo podrá satisfacer las necesidades de la ciudadanía de manera óptima y sustentable.

2.2 Gobierno Municipal e Integración del Ayuntamiento

El Ayuntamiento es un cuerpo colegiado deliberante y autónomo electo popularmente de manera directa; constituye el órgano responsable de gobernar y administrar al Municipio; y está integrado por el Presidente Municipal, que es el representante del Ayuntamiento y responsable directo del gobierno y de la administración pública municipal, el Síndico y siete Regidores de mayoría relativa y cinco de representación proporcional, electos por el voto popular conforme a las disposiciones legales vigentes de la materia. El Ayuntamiento es un órgano de gobierno y no existe autoridad intermedia entre éste y el gobierno del Estado.

Para estudiar, examinar y resolver los problemas municipales y vigilar que se ajusten a las disposiciones y acuerdos del Ayuntamiento, se designarán entre sus miembros comisiones permanentes colegiadas. Las cuales son las siguientes:

- I. De Gobernación, Trabajo, Seguridad Pública y Protección Civil, que será presidida por el Presidente Municipal;
- II. De Hacienda, Financiamiento y Patrimonio, presidida por el Síndico Municipal;

- III. De Planeación, Programación y Desarrollo;
- IV. De Educación;
- V. Cultura y Turismo;
- VI. De la Mujer;
- VII. Juventud y Deporte;
- VIII. Salud y asistencia Social;
- IX. Ecología;
- X. Desarrollo Urbano y Obra Pública;
- XI. De Fomento Industrial y Comercio;
- XII. De Asuntos Agropecuarios;
- XIII. De Asuntos Indígenas;
- XIV. Asuntos Migratorios y Transparencia

2.2.1 Misión

Ser un Municipio que garantice la cobertura de los servicios públicos con calidad y eficiencia, brindando una atención digna a los ciudadanos, para que aumenten su nivel de vida y puedan desarrollarse de manera integral en un marco de libertades, respeto a los derechos humanos y en un contexto de paz y tranquilidad para sus familias.

2.2.2 Visión

Posicionar a Uruapan como un Municipio eficiente en la dotación de servicios públicos y de infraestructura competitiva, que sea un lugar seguro para su población y de mayor desarrollo económico sostenible dentro del Estado, fomentando una movilidad social que permita reducir la brecha de desigualdad entre sus habitantes.

2.2.3 Valores de la Administración Municipal para el trienio 2015-2018

- Honestidad
- Liderazgo
- Transparencia
- Profesionalismo
- Compromiso Social
- Sustentabilidad Económica

2.2.4 LOGOTIPO



2.3 ORGANIGRAMA (VER ANEXO II)

2.4 TRÁMITES Y SERVICIOS

A continuación se anexa el listado de todos los Trámites y Servicios, tomados del Manual de Trámites y Servicios del H. Ayuntamiento de Uruapan 2015-2018.

“Sindicatura municipal

Deslinde de predio.

Rectificación de medidas.

Problemas de humedad.

Conflictos vecinales.

Solicitud de acceso a la información.

Solicitud de protección de datos personales.

Solicitudes ciudadanas respecto a áreas de donación municipales.

Secretaría del H. Ayuntamiento

Certificado de residencia y buena conducta.

Certificado de residencia y modo honesto de vida.

Certificado de residencia para identificarse.

Exhumación.

Certificación de pago de perpetuidad.

Certificación de copia título de perpetuidad.

Certificado de no adeudo a servicios y obras municipales.

Constancia de ingresos para solicitar beca.

Registro de fierros (patentes).

Refrendo de fierros (patentes).

Cancelar o dar de baja la patente.

Permisos para eventos en salones de fiestas.

Permisos para eventos en domicilio particular.

Cartilla militar nacional.

Permiso para circo.

Permiso para colocar cóncavas, mantas y/o pendones.

Permiso para instalación de sonido.

Permiso para caravana particular.

Permiso para uso de la pérgola municipal, plaza Izazaga, explanada Benito Juárez.

Permiso para degustación de bebidas alcohólicas.

Permiso para ampliación de horario.

Permiso para exhibición de vehículos en la vía pública.

Permiso para desfile, procesión, carrera atlética, recorrido, fiesta patronal, marchas.

Permiso para pelea de box o lucha libre.

Permiso para corrida de toros y jaripeos.

Anuencia de torneo de gallos.

Permiso de traslado para el registro de arma de fuego ante la Sedena.

Carta de unión libre.

Carta de sobrevivencia.

Carta de identidad para personas que se encuentran radicando en el extranjero.

Tesorería municipal

Verificaciones de lotes baldíos para el cobro del impuesto predial.

Cancelación de embargo fiscal municipal.

Cobro del impuesto predial.

Cobro del impuesto sobre adquisición de bienes inmuebles.

Constancia de no adeudos fiscales municipales.

Constancia de registro y negativo de registro en los padrones fiscales.

Municipales.

Contraloría municipal

Quejas, denuncias y sugerencias.

Secretaría particular

Trámite de pasaporte.

Casos de protección.

Secretaría de administración

Liberación de servicio social o prácticas profesionales.

Secretaría jurídica

Asesoría jurídica.

Secretaría de obras públicas y servicios

Proyecto y presupuesto.

Integración de obras a programas de gobierno federal o estatal.

Bacheo de calles.

Mantenimiento y reparación de rejillas mediante el área de soldadura.

Apoyo con préstamo de maquinaria.

Apoyo con material de banco.

Exhumación.

Inhumación.

Licencia de construcción de monumentos en panteones.

Tape y destape en gaveta subterránea.

Derechos por servicios de mercados.

Habilitación de gavetas.

Autorización de concesiones.

Destape y tape de fosas.

Mantenimiento de acceso a tumbas.

Localización de lugares o tumbas.

Duplicado de títulos.

Retiro de escombros.

Construcción de gaveta.

Construcción o reparación.

Construcción y destape.

Destape con desmonte de lapida.

Destape de fosa.

Exhumación de restos.

Destape, rehabilitación y tape de fosas.

Exhumación y re inhumación.

Refrendo en gaveta, fosa o nicho.

Título de perpetuidad.

Inhumación.

Traslado de cadáver.

Cremación de fetos.

Cremación de miembros amputados.

Cremación por restos áridos.

Cremación de cuerpo momificado.

Cremación de cuerpo entero.

Retiro de tope.

Solicitud de reductor de velocidad (tope).

Solicitud de cajón exclusivo.

Solicitud de impacto vial.

Secretaría de desarrollo urbano y medio ambiente

Licencia de construcción.

Registro de construcción.

Constancia de alineamiento.

Constancia de zonificación urbana.

Anuencia de uso y ocupación.

Autorización de subdivisión de predios.

Constancia de número oficial.

Autorización de subdivisión-fusión de predios.

Autorización de fusión de predios.

Licencia de uso del suelo.

Visto bueno de lotificación y vialidad de desarrollos habitacionales.

Autorización definitiva de desarrollo habitacional.

Autorización definitiva de cambio de régimen de propiedad privada a régimen de propiedad en condominio de inmuebles edificados.

Dictamen de impacto ambiental.

Recorridos guiados en el centro de desarrollo de la medicina tradicional y módulo de eco técnicas del parque urbano ecológico “Lic. Salvador Bernal Murguía”.

Atención a denuncias ambientales.

Participación ciudadana en actividades ambientales.

Taller de ecotecnias y consumo sustentable.

Consulta bibliográfica ambiental.

Solicitud de donación de planta para reforestar.

Exposición de la colección de mariposas y otros insectos “Dr. Lamberto González Cota”.

Atención de visitantes.

Servicio de recolección de residuos a domicilio.

Mantenimiento preventivo y correctivo a la red del sistema de alumbrado público de todo el territorio municipal de Uruapan Michoacán.

Ampliación de la cobertura del sistema de alumbrado público, atendiendo a solicitudes de la ciudadanía.

Actualización del censo de alumbrado público en coordinación con C.F.E.

Realización de trámites ante C.F.E.

Dictámenes técnicos, para el pago de daños ocasionados a la red del sistema de alumbrado público.

Revisión y aprobación de proyectos y presupuestos para nuevas instalaciones de alumbrado público en nuevos fraccionamientos.

Trámite para la entrega -recepción de las instalaciones de alumbrado de los nuevos fraccionamientos.

Mantenimiento a instalaciones eléctricas de centros educativos públicos y recreativos.

Mantenimiento correctivo y preventivo a las instalaciones eléctricas de los inmuebles del municipio.

Aerobics.

Activación física.

Renta del estadio de fútbol.

Renta del auditorio municipal.

Club municipal de natación.

Servicio de alberca.

Préstamo de instalaciones deportivas.

Renta de cancha de tenis.

Renta de cancha de tenis.

Permiso de poda.

Permiso de derribo.

Servicio de poda.

Servicio de derribo.

Regularización de asentamientos humanos irregulares.

Secretaría de perspectiva de género e inclusión

Con mujer (confianza en las mujeres).

Juicio de divorcio administrativo.

Juicio de divorcio necesario.

Juicio de divorcio por mutuo acuerdo (voluntario).

Diligencias de alimentos provisionales.

Popmi.

Profim (programa de financiamiento a microempresas).

Talleres de autoestima, equidad de género, violencia familiar y violencia en el noviazgo.

Terapia psicológica.

Secretaría de fomento económico

Licencia municipal de giro sare.

Trámite de licencia municipal de giro sare en línea.

Licencia municipal de giro blanco.

Licencia municipal de giro rojo.

Licencia municipal de anuncios.

Dictamen de protección civil.

Reclamación de buro de crédito y reclamación de círculo de crédito Siab-vida y seguro de vida por fallecimiento.

Búsqueda de afore.

Aclaración sobre tarjetas de crédito y débito.

Seguro de gastos médicos.

Seguro de autos por accidente, pérdida total o robo.

Reporte de buro de crédito y reporte de círculo de crédito.

Constancia de alineamiento.

Constancia de número oficial.

Constancia de zonificación urbana.

Licencia de uso de suelo.

Registro ante el sistema de administración tributaria.

Bolsa de trabajo.

Bolsa de trabajo en línea.

Financiamiento a la microempresa (profin).

Financiamientos económicos otorgados entre la caja de ahorro Morelia Valladolid y el Ayuntamiento.

Programa de capacitación empresarial.

Búsqueda de anterioridades fonéticas.

Financiamiento afirme grupal.

Financiamiento afirme individual.

Registro de marca.

Constitución de sociedad de responsabilidad limitada, micro industrial o artesanal.

Registro de obra musical o literaria.

Reserva de derechos.

Solicitud de autorización de denominación o razón social.

Programa puntos para mover a México, vinculación de emprendedores y empresarios a programas federales.

Secretaría de desarrollo social

Sistema de agua potable.

Perforación de pozo profundo, para extracción de agua subterránea para uso doméstico.

Perforación de pozo profundo, para extracción de agua subterránea para uso agrícola

Consejo de desarrollo municipal.

Consejo municipal para el desarrollo rural sustentable.

Gestión de alevines.

Control del murciélago hematófago.

Electrificación a poblados rurales.

Adquisición de alambre de púas.

Adquisición de semilla de pasto llanero.

Adquisición de sementales.

Adquisición de vientres de ganado, bovino, porcino, caprino y ovino.

Proveedor de aves para traspatio de doble propósito (huevo y carne).

Sanidad animal.

Equipamiento de las brigadas para el control del murciélago.

Hematógrafo.

Infraestructura pecuaria.

Dotar de un servicio de energía solar a familias distantes de la línea de conducción eléctrica.

Dotación de lombriz.

Árboles frutales

Programa de seguridad alimentaria y fomento a la agricultura familiar Sustenta.

Programa especial concurrente.

Componente de producción integral.

Componente de tecnificación de riego.

Componente pro agro productivo.

Componente modernizado de maquinaria y equipo.

Fomento agrícola (apoyo a la adquisición y producción de insumos vertiente adquisición de fertilizante químico).

Fomento agrícola (apoyo a la adquisición y producción de insumos vertiente adquisición de semilla de maíz).

Programa de maquinaria para el fomento y desarrollo de la infraestructura hidroagrícola.

Programa de incentivos para productores de maíz y frijol (pimaf).

Proyecto.- iii restauración forestal y reconversión productiva modalidad rf. 1.- restauración integral.

Proyecto.-gobernanza y desarrollo de capacidades 1.- programa predial 2.- promotor forestal comunitario.

Adquisición de biofertilizante.

Programa: fomento agrícola; subprograma: apoyo a la adquisición y producción de insumos; vertiente: adquisición de fertilizante químico.

Programa: fomento agrícola; subprograma: fomento a la producción de granos; vertiente: adquisición de semilla de avena.

Gestión para abastecimiento de madera y registro forestal.

Programa de apoyo a la alimentación rural paar.

Programa federal convivencia escolar.

Becas educativas 3 x 1 migrantes.

Programa escolar de calidad.

Programación, gestión, educación, supervisión de proyectos productivos.

Programación, gestión, educación, supervisión de proyectos productivos.

Secretaría de turismo y cultura

Préstamo a domicilio de acervo bibliográfico.

Módulo de servicios digitales.

Ingreso a la escuela de iniciación artística asociada.

Ingreso a la orquesta sinfónica infantil juvenil de Uruapan.

Talleres artísticos de verano.

Talleres de verano “mis vacaciones en la biblioteca”.

Visitas guiadas.

Talleres culturales en colonias y comunidades.

Dif municipal

Credencialización Inapam.

Clubs 2016 adultos mayores de Inapam.

Empacadores en plenitud.

Programa asistencia alimentaria a familias en desamparo (a.a.f.d.).

Desayunos escolares calientes.

Espacios de alimentación, encuentro y desarrollo (eaeyd).

Comunidad diferente.

Proyectos productivos.

Taller de cómputo.

Taller de manualidades.

Taller de taekwondo.

Curso de cultura de belleza.

Curso de corte y confección.

Taller de aerobics.
Taller de pintura y dibujo.
Taller de dibujo.
Taller de mecánica.
Taller de zumba.
Taller de baile latino.
Taller de música.
Taller de herrería.
Taller de Aero dance.
Taller de manualidades.
Taller de cocina y repostería.
Taller de jazz para niños.
Taller de inglés.
Taller de adulto mayor.
Taller de bisutería.
Taller de fútbol.
Taller de vóley bol.
Taller de básquet bol.
Terapias psicológicas.
Nutrición.
Ceba primaria.
Ceba secundaria.
Consulta especialista en rehabilitación.
Programa de estimulación múltiple temprana.

Especialidad traumatología.

Programa de tanatología.

Nutriología.

Consulta médica.

Terapia física.

Terapia de lenguaje.

Terapia de ocupacional.

Terapia psicológica.

Podología.

Academias en dif municipal.

Cecades (centro de capacitación y desarrollo).

Caics (centros de asistencia infantil comunitarios).

Estancia infantil.

Asesorías jurídicas.

Actas de hechos, circunstanciadas y administrativas.

Estudios socioeconómicos y psicológicos.

Contratos, convenios de colaboración y apoyo.

Rama de promoción y difusión de los derechos de la infancia.

Programa de atención y prevención del trabajo infantil.

Atención psicológica.

Programa de prevención, riesgos psicosociales, embarazo adolescente.

Programa de prevención, riesgos psicosociales, prenatal y posnatal.

Programa de prevención, riesgos psicosociales, adicciones.

Programa de prevención contra la explotación sexual infantil.

Programa desarrollo de habilidades del buen trato en la familia.

Talleres de futbol y básquet bol.

Talleres de pintura y manualidades.

Programa de pañales madres solteras.

Programa de pañales pacientes discapacitados y adultos mayores.

Programa de pasaje.

Programa de contingencia y siniestros para vivienda.

Programa de aparatos ortopédicos, sillas de rueda, bastones y andaderas.

Programa de apoyos funerarios.

Programa de invierno.

Programa de lámina y madera.

Programa de fortalecimiento a instituciones asistenciales.

Consulta médica general.

Curación médica.

Suturas.

Certificados médicos y / o incapacidades.

Planificación familiar.

Consulta dental general.

Amalgamas.

Resinas.

Extracciones.

Profilaxis (limpieza dental).

Curaciones.

Extracción de tercera molar.

Drenados.

Atención médica en dispensario Dif.

Consulta de nutrición.

Consulta de psicología.

Canalización a especialistas.

Farmacia Dif.

Estudios de laboratorio generales.

Ultrasonidos.

Tomografías.

Resonancia magnética.

Apoyo para unidades de sangre.

Medicamentos.

Gestión ante otras instituciones.

Electroencefalogramas.

Eco-cardiogramas y electrocardiogramas.

Radiografías.

Material y accesorios médicos.”

Fuente: <http://www.transparenciauruapan.gob.mx/>

3.- RESULTADOS

Una vez aplicados personalmente los cuestionarios y de manera aleatoria a los contribuyentes que acuden a realizar algún tipo de trámite en las distintas dependencias de gobierno municipal, se presentan los resultados obtenidos:

3.1 Resultados del cuestionario



Fuente: Encuesta Directa 2016

- La frecuencia con que los ciudadanos visitan una oficina de gobierno se presenta de la siguiente manera: el 17% visita una oficina municipal una vez por semana, un 33% lo hacen una vez por mes, otro 33% acuden una vez por año y finalmente otro 17% van cada dos meses, cada 6 meses, cada cambio de gobierno, entre otros.

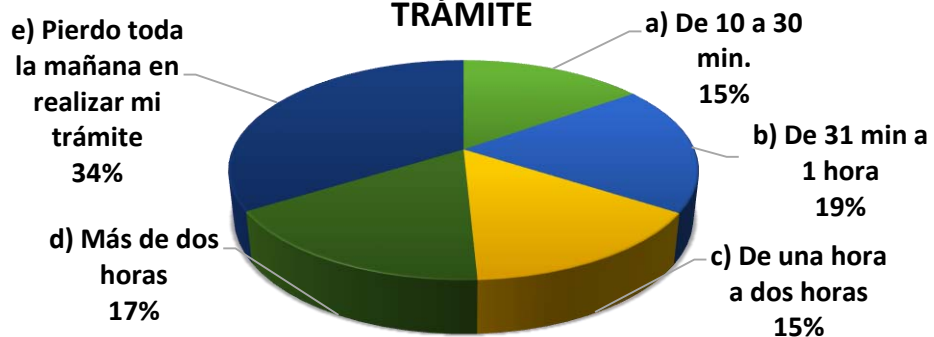
MOTIVO POR EL QUE LA GENTE DECIDE IR A UNA OFICINA DE GOBIERNO



Fuente: Encuesta Directa 2016

- El 85% decide ir a una oficina de gobierno municipal por necesidad de un trámite, el 4% por la calidad en el servicio, un 5% por el precio de los servicios y el 6% decide ir por motivos diferentes.

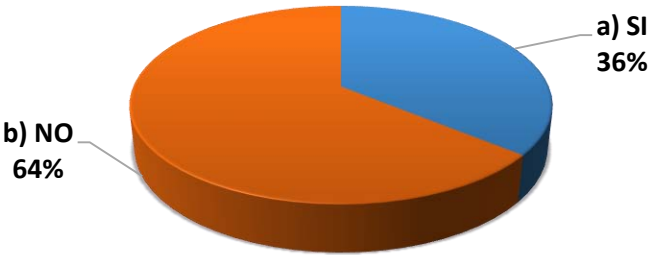
TIEMPO QUE DEMORA LA GENTE EN REALIZAR SU TRÁMITE



Fuente: Encuesta Directa 2016

En lo que respecta al tiempo que se demoran los contribuyentes en realizar su trámite se encontró que un 15% afirma que tardan de 10 a 30 minutos, el 19% contestó que tardan de 31 minutos a una hora, otro 15% mencionó que tardan de una hora a dos horas, el 17% dijo que tardan más de dos horas, y el 34% pierde toda la mañana en realizar su trámite.

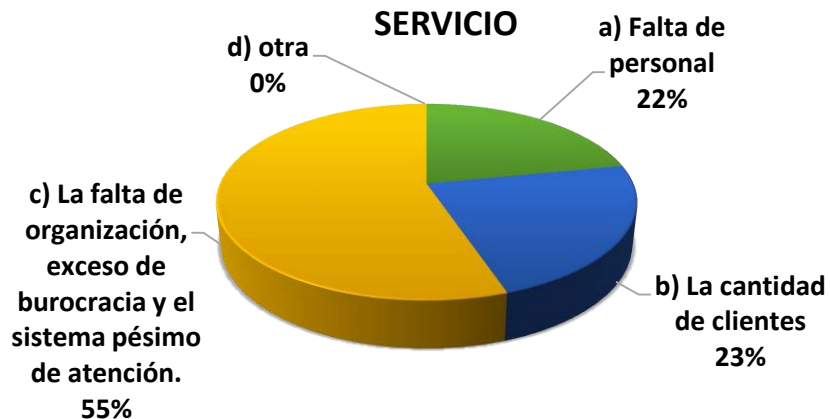
¿CONSIDERA QUE EL TIEMPO DE ATENCIÓN ES IDEAL PARA REALIZAR SU TRÁMITE?



Fuente: Encuesta Directa 2016

- Con respecto al punto anterior, el 36% de los ciudadanos consideran que el tiempo de atención es ideal para realizar su trámite, mientras que por otro lado el 64% opina que el tiempo no es el ideal para realizar su trámite.

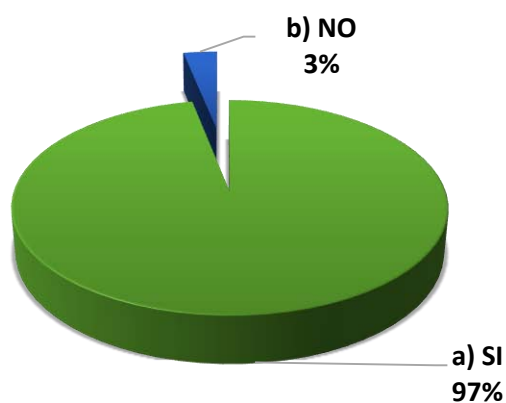
FACTORES QUE SON LA CAUSA DE LA DEMORA DEL SERVICIO



Fuente: Encuesta Directa 2016

- Respecto a las demoras en el servicio, el 55% afirma que los principales factores que afectan para la demora en el servicio son: la falta de organización, exceso de burocracia y el sistema pésimo de atención. Un 23% lo atribuye a la cantidad de contribuyentes que hay para atender, y un 22% dice que se debe a la falta de personal.

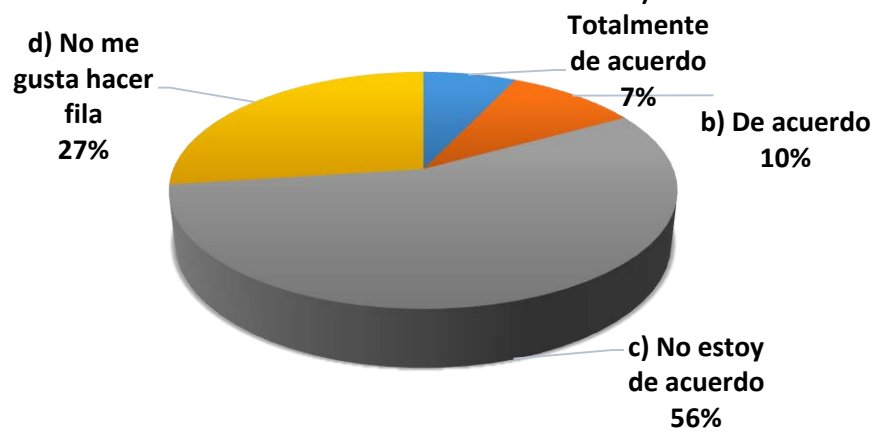
OCASIONES EN QUE LA GENTE HA HECHO FILA



Fuente: Encuesta Directa 2016

- El 97% ha dicho que cada que acuden a realizar un trámite han hecho fila para esperar a ser atendidos, mientras que sólo el 3% no ha hecho fila.

GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS PERSONAS AL HACER DEMASIADO TIEMPO FILA a)



Fuente: Encuesta Directa 2016

- Respecto a la pregunta anterior, el 56% de los ciudadanos encuestados no están de acuerdo en hacer fila demasiado tiempo e incluso antes de que abran las oficinas, a un 27% simplemente no les gusta hacer fila, el 10% está de acuerdo en hacer fila, y un 7% está totalmente de acuerdo en hacer fila.

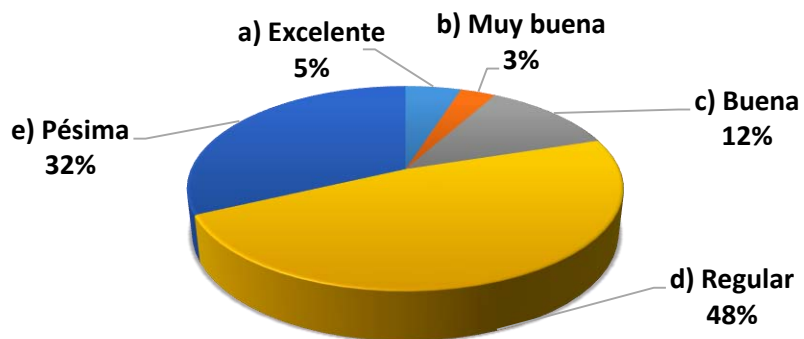
OCASIONES EN LAS QUE LOS MÓDULOS DE INFORMACIÓN ESTÁN UBICADOS ESTRATEGICAMENTE



Fuente: elaboración propia

- El 59% de los encuestados afirma que no existen módulos de información, el 34% que casi siempre hay módulos de atención, y el 7% concuerda que siempre hay módulos de información.

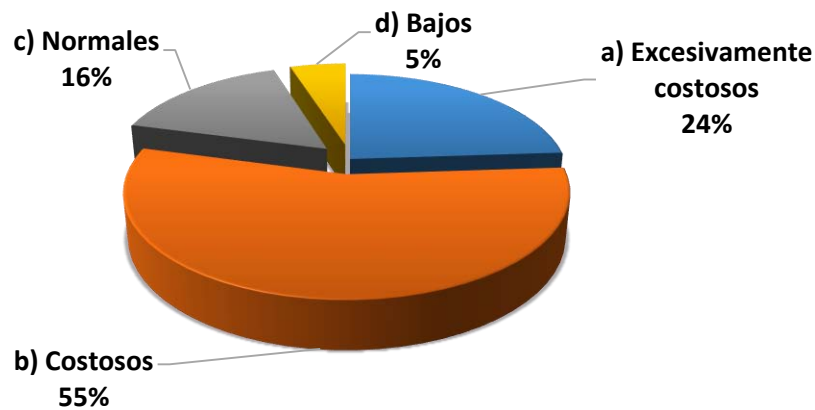
ATENCIÓN BRINDADA POR PARTE DEL SERVIDOR PÚBLICO



Fuente: Encuesta Directa 2016

- En cuanto a la atención brindada por parte de los servidores públicos el 48% concuerda que la atención brindada es regular, el 32% afirma que la atención es pésima, el 12% que la atención es buena, un 5% dice que es excelente, y sólo un 3% establece que es muy buena.

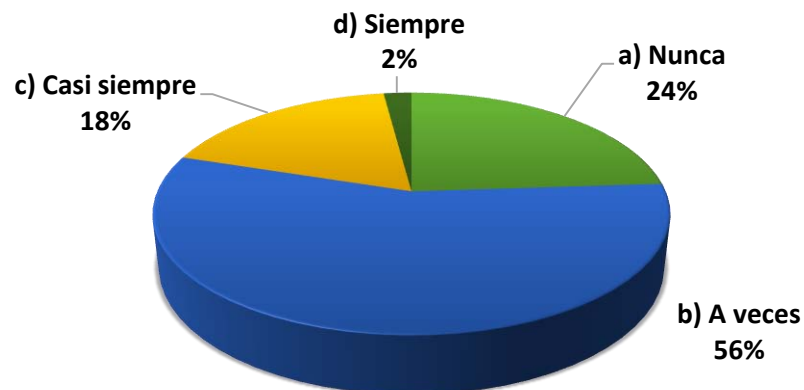
CALIFICACIÓN DEL COSTO DE LOS PRECIOS SEGÚN LOS CONTRIBUYENTES



Fuente: Encuesta Directa 2016

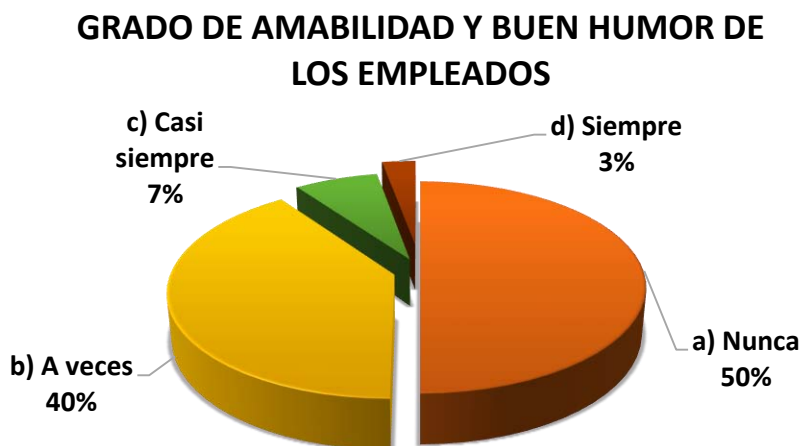
- La calificación que obtuvieron los precios de los servicios en las oficinas municipales de gobierno fueron los siguientes: el 55% de nuestra muestra afirma que los precios son costosos, un 24% dice que son excesivamente costosos, el 16% cree que los precios son normales, y el 5% restante aseveran que son bajos.

GRADO DE MODERNIDAD DE LA TECNOLOGÍA Y LOS EQUIPOS



- Fuente: Encuesta Directa 2016

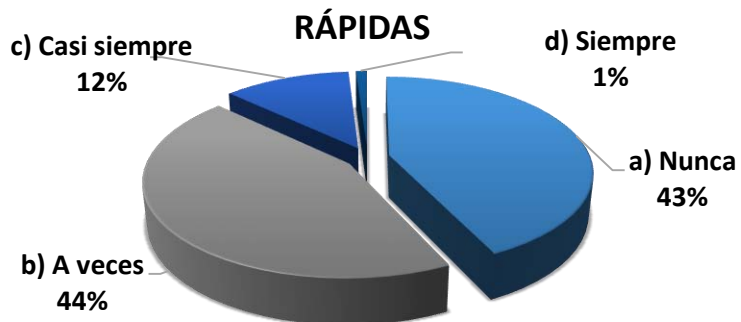
- En las múltiples ocasiones que los ciudadanos han visitado una oficina municipal, el 56% asegura que los equipos y la tecnología a veces son modernos, el 24% asevera que nunca son modernos y generalmente son viejos y lentos, un 18% dice que casi siempre son modernos los equipos, y sólo el 2% concuerda que siempre son modernos.



Fuente: Encuesta Directa 2016

- En cuanto a la atención y al buen humor por parte de los servidores públicos a la hora de atender a los contribuyentes el 50% afirma que nunca están de buen humor, el 40% asevera que solo a veces están de buen humor, el 7% concuerda que casi siempre están de buen humor, y un 3% dice que siempre están de buen humor.

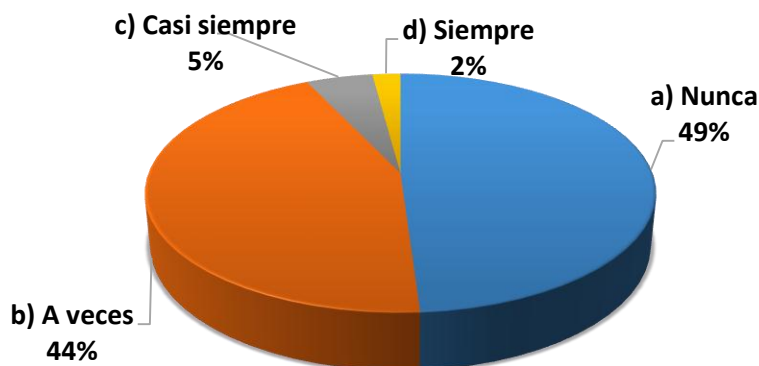
EFICIENCIA AL PRESENTAR SOLUCIONES



Fuente: Encuesta Directa 2016

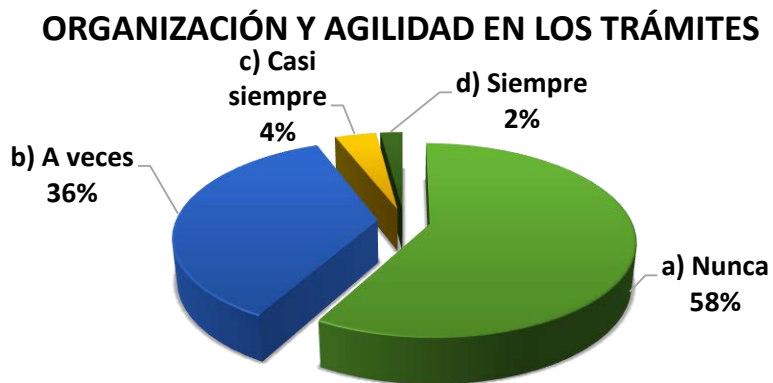
- En lo que respecta al tema de la presentación de problemas durante su trámite, el 44% afirma que los empleados sólo a veces dan soluciones rápidas para no hacer esperar demasiado tiempo a la gente, el 43% concuerdan con el hecho de que nunca dan soluciones rápidas, un 12% asevera que casi siempre dan soluciones rápidas, y finalmente un 1% dicen que siempre dan soluciones rápidas.

CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO



Fuente: Encuesta Directa 2016

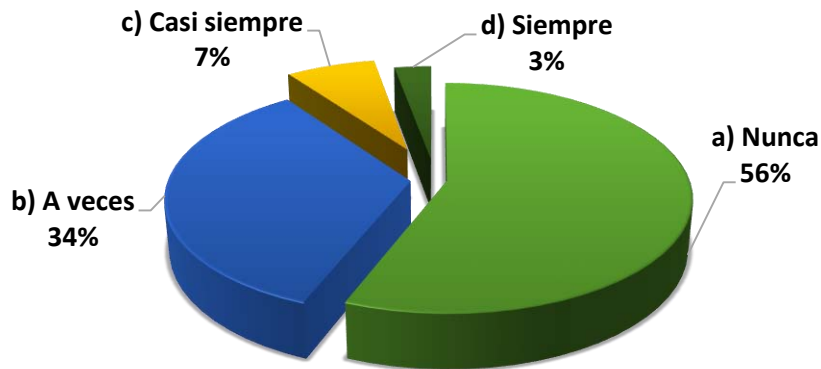
- El 49% de los ciudadanos afirma que la atención nunca es personalizada ni de calidad, el 44% concuerda con que sólo a veces la atención es de calidad, el 5% asegura que casi siempre, y un 2% dice que la atención siempre es personalizada y de calidad.



Fuente: Encuesta Directa 2016

- En cuanto al tema de rapidez en los trámites y la organización de las oficinas municipales, las encuestas nos arrojaron los siguientes datos: el 58% afirma que la organización que manejan las oficinas nunca es excelente y que los trámites nunca son rápidos, es decir, generalmente existe una pésima organización y delegación de tareas, lo que lleva a que los trámites sean demasiado lentos, el 36% asevera que a veces los trámites son rápidos y la organización es regular, el 4% concuerda con que casi siempre hay buena organización y agilidad en los trámites, y sólo un 2% dice que la organización siempre es buena y siempre hay trámites ágiles.

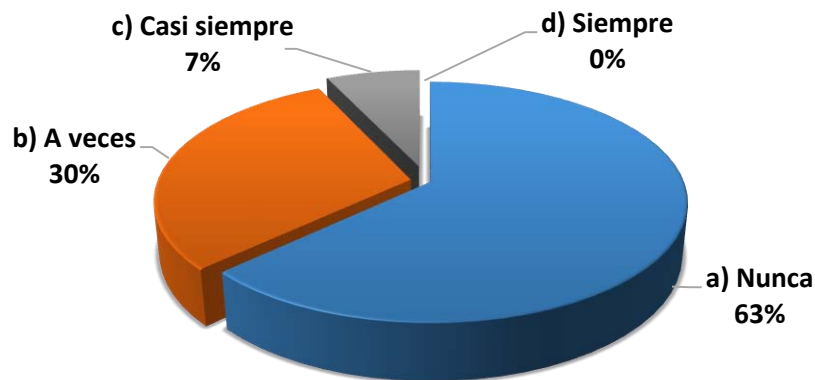
SISTEMA DE SEGUIMIENTO EN CUANTO A QUEJAS Y SUGERENCIAS



Fuente: Encuesta Directa 2016

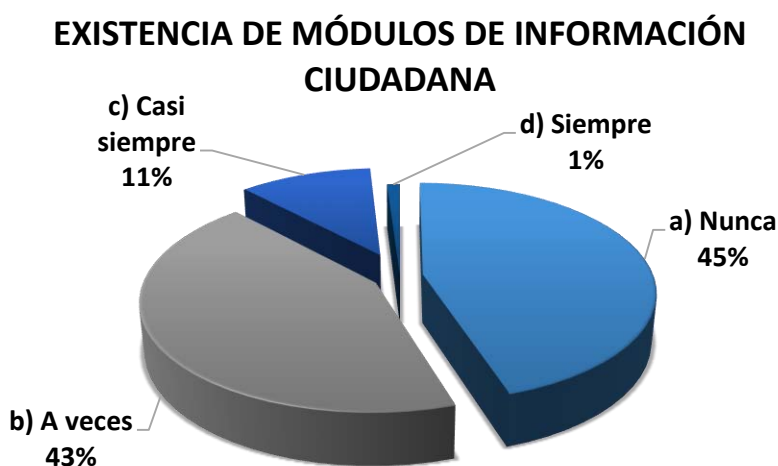
- Respecto a si se maneja un sistema de seguimiento en cuanto a quejas y sugerencias, tenemos que el 56% afirma que nunca les dan seguimiento a sus quejas y sugerencias, el 34% asevera que sólo a veces y en contadas ocasiones les dan seguimiento, un 7% concuerda con que casi siempre existe dicho seguimiento, y el 3% dice que siempre les dan seguimiento.

OCASIONES EN LAS QUE EL GOBIERNO SE PREOCUPA POR LOS INTERESE DE LA GENTE



Fuente: Encuesta Directa 2016

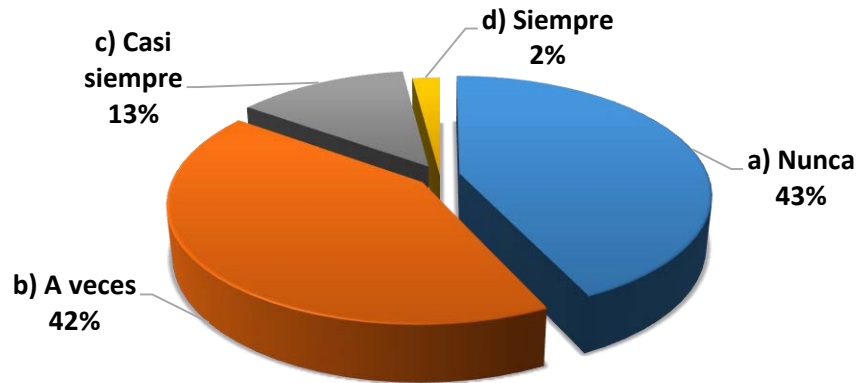
- El 63% de los encuestados afirma que el gobierno nunca se preocupa por los intereses de los ciudadanos, el 30% dice que a veces el gobierno si se preocupa pero sólo por el hecho de que hay intereses de por medio, y sólo un 7% asevera que el gobierno casi siempre se preocupa por los intereses de los ciudadanos.



Fuente: Encuesta Directa 2016

- En cuanto al tema de los módulos de información ciudadana, el 45% de los ciudadanos encuestados afirma que en las oficinas municipales nunca existen módulos de atención e información, el 43% concuerda con que sólo a veces existen módulos de información, un 11% asevera que casi siempre hay módulos de atención ciudadana y sólo una minoría del 1% dicen que siempre hay módulos de información.

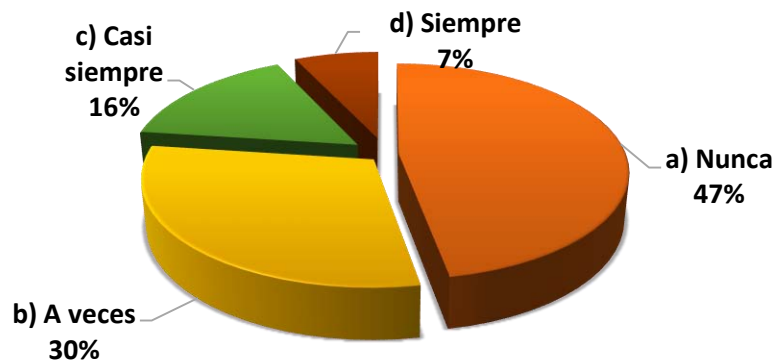
OCASIONES EN QUE LAS INSTALACIONES SON LAS ADECUADAS



Fuente: Encuesta Directa 2016

- El 43% de los encuestados afirma que las instalaciones nunca son las más adecuadas y que mucho menos están en excelentes condiciones, el 42% asevera que a veces las instalaciones son las adecuadas, el 13% concuerda con que casi siempre son adecuadas y una minoría del 2% dice que siempre están en excelentes condiciones y a su vez son adecuadas.

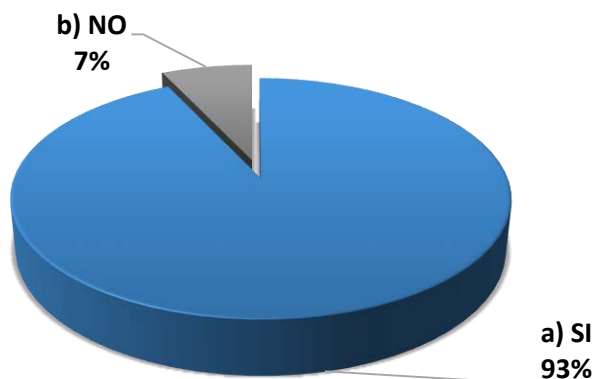
OCASIONES EN LAS QUE AL FINALIZAR EL TRÁMITE, EL SERVIDOR PÚBLICO OFRECE UN SERVICIO POST TRÁMITE



Fuente: Encuesta Directa 2016

- Una vez terminado el trámite, el 47% asevera que nunca le preguntan si se le ofrece algo más o existe alguna duda, el 30% concuerda en que solamente a veces los servidores hacen dicha pregunta, el 16% afirma que los empleados casi siempre preguntan respecto a alguna duda, y una pequeña parte del 7% dice que los servidores públicos siempre preguntan respecto a alguna duda.

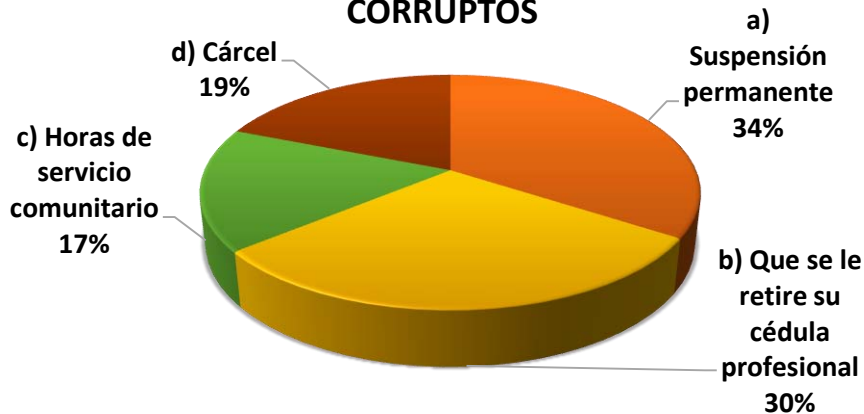
EXISTENCIA DE SERVIDORES PÚBLICOS CORRUPTOS



Fuente: Encuesta Directa 2016

- Respecto al tema de la corrupción, el 93% afirma que todos los servidores públicos son corruptos, y sólo un 7% dice lo contrario.

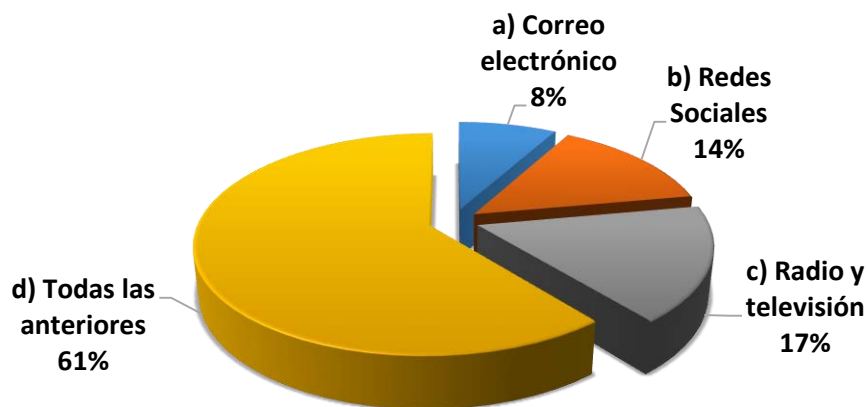
**SANCIONES A LAS QUE DEBEN HACERSE
ACREEDORES LOS SERVIDORES PÚBLICOS
CORRUPTOS**



Fuente: Encuesta Directa 2016

- En cuanto a las sanciones para los servidores públicos corruptos, el 34% opina que deberían suspenderlos permanentemente, el 30% dice que les sea retirada su cédula profesional para que no puedan ejercer su profesión en ningún trabajo, el 19% asevera que les gustaría que los metieran a la cárcel y el 17% restante opina que deberían hacer labor y servicio comunitario.

**MEDIOS A TRAVÉS DE LOS CUALES EL GOBIERNO DEBE
INFORMAR DE PROGRAMAS, SERVICIOS, DESCUENTOS
Y BENEFICIOS PARA LOS CONTRIBUYENTES**



Fuente: Encuesta Directa 2016

- Y respecto a programas, servicios, descuentos y beneficios, el 61% opina que les gustaría que esa información se les haga llegar a través del correo electrónico, redes sociales, radio y televisión. El 17% quiere que esa información les llegue a través de la radio y la televisión, el 14% a través de las redes sociales, y al 8% por correo electrónico.

CONCLUSIONES

Una vez presentados los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los cuestionarios a los ciudadanos de manera aleatoria y tomando en cuenta el amplio marco teórico presentado en la primera parte de esta tesis, se puede concluir lo siguiente:

Conclusiones Generales

La administración pública debe tender a lograr un enfoque estratégico buscando la consecución de sus objetivos, la implantación eficaz de sus políticas y el desarrollo regional para toda la comunidad en su conjunto. No obstante, introducir la calidad en los servicios públicos de una administración a veces no resulta demasiado fácil, porque para poder ofrecer servicios centrados en el usuario es imprescindible que todas las distintas Unidades de Organización compartan criterios comunes sobre la calidad en los servicios públicos, los asuman con la responsabilidad que merecen y los sostengan en el tiempo.

Muy a menudo esta responsabilidad supone un cambio organizativo que requiere la disposición de replantear los modos de trabajo ya establecidos y a veces, esto suele crear resistencia. Se debe conceder mucha importancia a las Unidades de Organización que trabajan con calidad, porque deben ser consideradas como la mejor manera posible de lograr que dichas administraciones sean más eficientes y contribuyan enteramente con la estrategia de sus políticas a través de nuevos y mejores servicios públicos para con los ciudadanos.

Cada día los ciudadanos se van acostumbrando a que el sector privado les ofrezca unos tiempos de respuesta cada vez más rápidos y unos servicios con mayor calidad. Ahora bien, también esperan que el sector público se comporte del mismo modo. A veces los procedimientos con demasiados trámites, lentos, con largas colas y el tener que darle a la administración una información que ya tiene, son prácticas cada vez más criticadas en todas administraciones del mundo.

El sector público, al igual que el resto de la economía, se enfrenta al desafío de reaccionar ante los nuevos avances tecnológicos. En concreto, en lo que respecta a la tecnología de la información y de la comunicación, se han hecho posible nuevas formas de participación.

Las obligaciones del servicio público generalmente son no excluyentes. Todos los ciudadanos necesitan de sus servicios, independientemente de su preparación, capacidades, ingresos o localización geográfica.

Un buen servicio público no tiene fronteras y será reconocido siempre en cualquier lugar que se lo ofrezca. En contraposición, un mal servicio público nunca tendrá futuro y será recordado como una mala experiencia vivida.

El reto de contribuir a una buena planificación sobre calidad implica también contar con servidores públicos dispuestos a servir a la sociedad y que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea.

Al asumir su cargo, el servidor público manifiesta su compromiso y vocación para atender los asuntos que interesan y afectan a la sociedad, adquiriendo al mismo tiempo una responsabilidad por sus actos que se refleja en la satisfacción de las necesidades colectivas. El servicio público implica responsabilidades que derivan de las funciones inherentes al cargo que se desempeña.

Conclusiones específicas

1.- Tal y como fue previsto en la hipótesis, la administración no está trabajando bajo estándares de calidad adecuados, esto debido a su gran desorganización y exceso de burocracia.

2.- Los contribuyentes deciden acudir a las oficinas de recaudación municipal, no por la calidad en la atención que ofrecen los servidores públicos, ni mucho menos por el precio de los trámites, la realidad es que acuden por necesidad de un trámite.

3.- Existe una inconformidad respecto a la demora de tiempo al realizar trámites, ya que la mayoría de los ciudadanos afirman perder toda la mañana en realizar su trámite. La administración pública debe hacer mayor énfasis en sus procesos de atención, y sobretodo buscar la satisfacción del contribuyente en cada momento. Así mismo, el tiempo promedio para atender debería ser entre 10 y 20 minutos.

4.- Un punto clave a tomar en cuenta son los factores que hacen que el servicio sea lento, ya que los ciudadanos aseguran que entre los factores principales se encuentran los siguientes: la falta de organización, el exceso de burocracia, y el sistema pésimo de atención. Esto implicaría una reestructura en los procesos de atención al ciudadano, ya que los contribuyentes no están satisfechos con la atención brindada, y mucho menos con la pérdida de tiempo que implica al ir a dichas oficinas.

5.- Con respecto al punto anterior, cabe resaltar que a la gente no le gusta hacer fila demasiado tiempo y mucho menos antes de que las oficinas abran, lo que conlleva a reestructurar los procesos en el servicio y atención al ciudadano.

6.- No existen módulos de información dentro de las oficinas, ya que muchas ocasiones la gente tiene demasiadas dudas respecto a requisitos, costos y procedimientos, y no hay nadie que los guíe.

7.- Para los ciudadanos, la atención brindada por parte de los servidores públicos es regular y pésima. Dichos parámetros, nos indican que el trabajador no está feliz con su trabajo, le hace falta motivación para que atiendan de manera educada y cortés a los contribuyentes.

8.- Un eje primordial a trabajar por parte del gobierno es en el tema de los precios por cada trámite, ya que la mayoría de los ciudadanos considera que son demasiado costosos.

9.- Los equipos de oficina y de cómputo son generalmente obsoletos, lo que provoca que los trámites sean más tardados.

10.- Para la mayoría de las personas el servicio no es de calidad, ya que existen demasiados factores que van mermando la calidad y calidez en el servicio, tales factores son: equipos obsoletos, exceso de burocracia, falta de personal capacitado, motivación en los trabajadores, falta de organización, entre otros.

11.- No existe un sistema estructurado en cuanto al seguimiento de quejas y sugerencias, ya que nunca se lleva un proceso adecuado para atender a las necesidades de los contribuyentes.

12.- Cabe resaltar que los ciudadanos muestran inconformidad ya que la gran mayoría creen que el gobierno no se preocupa por los intereses de cada contribuyente, sino que al contrario sólo buscan obtener riqueza a través de los impuestos.

13.- Las instalaciones no son adecuadas ni tampoco están en excelentes condiciones, ya que muchas veces faltan accesos para personas discapacitadas, ventilación dentro de las oficinas, estacionamiento e inmobiliario.

14.- Los ciudadanos afirman que si hay servidores públicos corruptos, de hecho aseguran que la mayoría los son. Por tal motivo aseveran que lo justo es que pagaran a través de las siguientes maneras: con una suspensión permanente junto con su cédula profesional para que de esta manera no pueden ejercer su profesión en ningún otro lugar, con cárcel y horas de servicio comunitario.

15.- Finalmente a todas las personas les gustaría recibir información a tiempo respecto a programas, servicios, descuentos y beneficios a través de las redes sociales, el correo electrónico, radio y televisión.

De esta manera, una vez expuestas las conclusiones del caso práctico, en el siguiente apartado se darán a conocer las propuestas con respecto a las oportunidades que se detectaron como una forma de mejorar la calidad en los procesos de atención al ciudadano.

PROPUESTAS

Las siguientes son algunas de las principales propuestas que se pueden tomar en cuenta durante el gobierno municipal 2015-2018, para mejorar la calidad en los procesos de servicio y atención al ciudadano, las cuales si son tomadas en cuenta, permitirán aumentar el grado de satisfacción por parte de los contribuyentes.

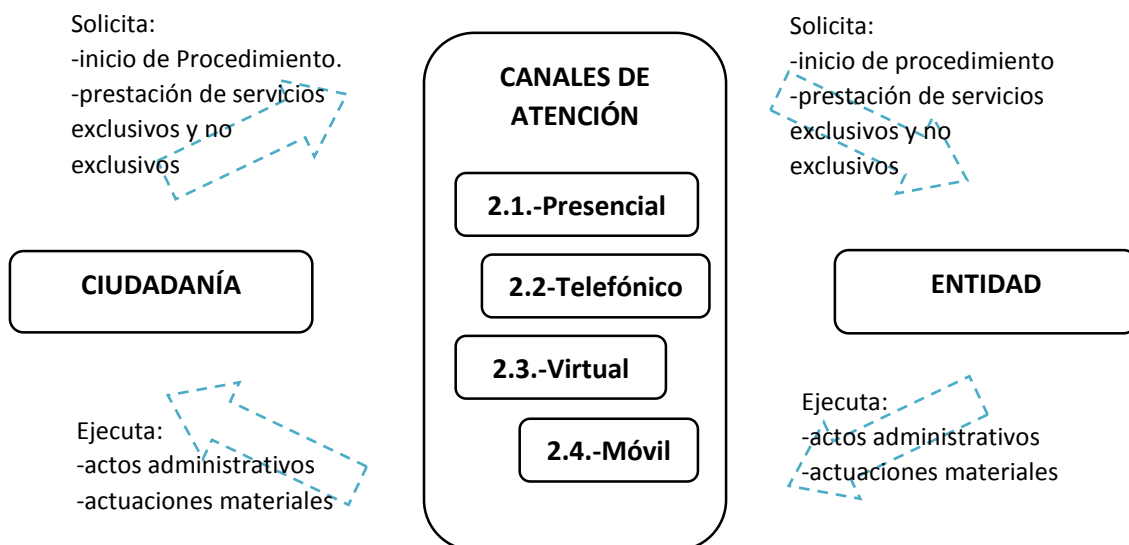
1.- Mejora en la atención ciudadana

Bajo este concepto se busca garantizar el derecho del ciudadano, que actúe en nombre propio o en virtud de representación, y que para realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado, se sugiere lo siguiente:

- Cuenten con una administración pública moderna y transparente;
- Reciban información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades del Estado;
- Obtengan información sobre los Horarios de Atención al Público de manera visible en las sedes de las entidades;
- Accedan a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten;
- Accedan fácilmente a la información que administran las entidades;
- Exijan el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- Reciban una atención adecuada;

- Obtenga el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos;
- Obtenga, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión;
- Presente la documentación en los procedimientos en los que tengan la condición de interesado y reciba en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad;
- Conozca el estado de su trámite;
- Exija responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos;
- Tenga una espera razonable al momento de ser atendido;
- Goce de una administración pública responsable, en general.

2.- Canales de atención



Fuente: elaboración propia

Es, a través de estos distintos canales de atención, que las entidades tienen la oportunidad de mejorar la calidad de servicio en la ejecución de actos administrativos y actuaciones materiales relacionadas a los procedimientos administrativos, prestación de servicios exclusivos y no exclusivos.

2.1.- Atención presencial

Consiste en la atención en ventanillas ubicadas en locales específicamente diseñados para la realización de trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc. Este medio cuenta con la ventaja de brindar una atención personalizada que permite una mayor asistencia en la realización del trámite o servicio. Sin embargo, tanto la ciudadanía como la entidad, cargan con el costo de desplazamiento e instalación de establecimientos respectivamente, lo que genera que en muchos casos su cobertura no sea universal.

2.2.- Atención telefónica

Consiste en la recepción de llamadas de la ciudadanía realizadas a una línea de atención específica, instalada por la entidad correspondiente, con el fin de facilitar el acceso a la información, la presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, o incluso, la ejecución de trámites. Este medio tiene la ventaja de ofrecer una amplia cobertura y representar un menor costo a la entidad, en comparación a la atención presencial.

2.3.- Atención virtual

Consiste en la recepción de solicitudes online mediante una plataforma virtual específica (página web) o correo electrónico, con el fin de requerir información, realizar un trámite o cancelar los derechos del mismo. Este aprovechamiento de la tecnología permite multiplicar los puntos de contacto y ofrece una mayor cobertura en los servicios que brindan las distintas entidades.

2.4.- Atención móvil

Consiste en el traslado temporal de una oficina de atención a un espacio que no tiene acceso regular a la misma. Por lo general, se utiliza en zonas alejadas a centros urbanos o zonas con menor densidad poblacional, donde se acumulan las necesidades del servicio o trámite y se satisfacen simultáneamente a partir de la presencia itinerante. Mediante este canal se realizan trámites, se brinda información, se reciben reclamos, entre otros.

3.- Procesos de orientación e información ciudadana

Comprendidos por las actividades, a través de las cuales, la entidad brinda orientación o información sobre los procedimientos administrativos, servicios prestados en exclusividad y servicios no prestados en exclusividad. La orientación, o información, se sugiere estar relacionada a los pasos a seguir, requisitos, costos, características, etc. Los procesos de orientación o información deben darse, principalmente, través de:

- Material impreso o folletería disponible en las oficinas de atención.
- Orientación o información telefónica.
- Orientación o información entregada en las oficinas en los Módulos de Información o por personal encargado de esas funciones.
- Información registrada en las webs o portales de las entidades.
- Orientación e información remitida vía correo electrónico.
- Orientación e información entregada en Oficinas Móviles de Atención.
- Información a través de la radio y televisión.
- Información a través de las distintas redes sociales.

4.- Reestructura en los procesos de atención

Se sugiere hacer una reingeniería en la estructura de los procesos de atención al ciudadano, con el fin de agilizar los trámites y erradicar el exceso de burocracia manejado en las oficinas municipales. Con esto se busca lograr mayor velocidad en la atención, satisfaciendo al contribuyente y otorgando un servicio de calidad.

5.- Reclamos y sugerencias

El proceso de atención de reclamos y sugerencias comprende las actividades relacionadas a la recepción y análisis y respuesta a los mismos. Los procesos de reclamos y sugerencias deben darse principalmente a través de:

- Reclamos y sugerencias en oficinas de atención (ventanilla de sugerencias, buzón de sugerencias y Libro de reclamaciones).
- Reclamos vía portal web (libro de reclamaciones virtual) o sugerencias vía correo electrónico.

- Sugerencias vía telefónica.

Es importante, que las entidades definan adecuados procesos de reclamos y sugerencias, ya que éstos son elementos de retroalimentación efectuados desde la ciudadanía hacia la entidad sobre la calidad de la atención recibida. En el caso de los reclamos, es importante definir un proceso más específico, que permita no sólo la retroalimentación de la entidad, sino también la respuesta adecuada a la ciudadanía, lo que en algunos casos involucrará la revisión de algunos procedimientos y actuaciones llevadas a cabo.

6.- Módulos de información

Dada la inconformidad de los ciudadanos al afirmar que en las oficinas municipales no existen módulos de información, se sugiere crearlos y sobre todo que sean visibles para que la gente pueda aclarar sus dudas al momento de realizar algún trámite.

7.- Capacitación del personal

Al igual que en las entidades privadas, es necesario que al menos se capacite a todos los empleados que dependen de la nómina municipal una vez cada 6 meses, esto con el fin de mantenerlos actualizados en los nuevos programas que entran en vigor, y sobre todo para ofrecer un servicio personalizado y de calidad, ya que eso es lo que espera todo contribuyente. Otro eje importante es la cuestión de la incentivación a sus trabajadores, ya que la mayoría no está feliz con su trabajo, lo que se propone es que el gobierno premie al empleado del mes, y regale premios a quien desempeñe su trabajo de manera adecuada.

8.- Equipo de oficina, cómputo e infraestructura

Como se observó en los resultados, es necesario que los equipos sean modernos ya que existe mucha inconformidad respecto a ellos por la obsolescencia que tienen, dicha obsolescencia hace que la atención sea demasiado lenta. Por otra parte es necesario una remodelación a las oficinas de gobierno municipal, ya que algunas carecen de rampas para personas discapacitadas, así como estacionamiento.

9.- Examen de confianza a los empleados

Dadas las opiniones de los ciudadanos respecto a los servidores públicos corruptos, se recomienda lo siguiente:

- Someter a un examen de confianza semestral a cada uno de los empleados que dependan de la nómina municipal.
- Tener un programa de detección de anomalías y regularidades en los procesos de atención ciudadana.
- Crear un buzón especializado para la corrupción a través del cual las personas de manera anónima puedan denunciar a los servidores públicos.
- Castigar a los infractores expulsándolos de manera indefinida del gobierno municipal.

10.- Programas de condonación y descuento

Debido a que existen muchas personas de escasos recursos, se sugiere aplicar descuentos o condonaciones en los trámites a las que no tengan el dinero suficiente para pagar; con especial atención a las personas de la tercera edad,

personas indígenas, y que vivan en colonias con un nivel de alto grado de marginación.

11.- Formato para la autoevaluación de las oficinas municipales en la Calidad de la atención prestada a la ciudadanía.

Instrucciones:

La función del presente formato es la de facilitar la auto-evaluación de las diferentes oficinas municipales, en relación al cumplimiento de los diferentes estándares asociados a cada uno de los elementos orientadores.

En este sentido, se propone aplicar una escala de 0 a 3, para identificar el estado actual en el que se ubica la entidad, en relación a cada uno de los elementos orientadores y sus diferentes niveles. Siendo así, se colocará 0 puntos cuando la entidad no hubiera alcanzado el nivel básico propuesto y 3 puntos cuando se hubiera alcanzado el nivel avanzado.

El ejercicio debe hacer de manera independiente para cada elemento orientador que abarca el estándar, a fin de obtener como primer paso un puntaje que se asocie al estado de desarrollo que le corresponde. No existe un orden de importancia para el conjunto de los elementos y se puede estar en distintos niveles de desarrollo para los distintos sub elementos que componen un estándar.

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
1.Estándar para la organización interna						
Responsable de la mejora de la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Resolución de Designación Documento de Gestión que asigna función a un órgano / funcionario

Planeamiento Estratégico						<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Plan Operativo
Incentivos y reconocimiento al Logro de Resultados						<ul style="list-style-type: none"> • Política de Reconocimiento Institucional
Gestión de la Calidad						<ul style="list-style-type: none"> • Resolución que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad • Plan Operativo • Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de atención al público
Gestión de la Seguridad y Salud						<ul style="list-style-type: none"> • Resolución que aprueba el proceso de la Gestión de la Seguridad y Salud • Plan Operativo • Certificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Estándar para conocer a la ciudadanía-cliente de la entidad						
Identificar las necesidades de la ciudadanía-cliente						<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos utilizados para recoger necesidades de los ciudadanos
Segmentación de la ciudadanía-cliente						<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros/criterios para la segmentación de la ciudadanía aprobados • Segmentación se evidencia en los canales de atención implementados
Canales de Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Canales de atención implementados
3. Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía						
Horarios de Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Canales de atención atienden en las horas señaladas por la institución
Sedes Institucionales						<ul style="list-style-type: none"> • Sedes Institucionales operativas • Ventanillas Únicas implementadas
Acercamiento a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Portal institucional actualizado • Portal habilitado para atender consultas o brindar servicios
4. Estándar de infraestructura y seguridad integral						
Espacio físico para la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de Partes ventilada, señalizada y con iluminación

						<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura permite el acceso a personas discapacitadas • Plataformas de Atención con ventanillas para público segmentado
Responsabilidad del estado y mantenimiento de las instalaciones para la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para mantenimiento de instalaciones aprobado • Existe personal asignado al mantenimiento de las instalaciones
Señalización y mapa de riesgos						<ul style="list-style-type: none"> • Rótulos / gráficos/ paneles indican claramente ubicación de ventanillas, servicios, áreas, mapas de riesgo • Evidencia de la aplicación de medidas de control de los principales riesgos identificados y acciones correctivas
Condiciones de seguridad integral en la entidad (interna y externa)						<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de Seguridad y Salud en el trabajo aprobado • Informe de auditoría interna
5. Estándar para el proceso de trámite						
Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites						<ul style="list-style-type: none"> • Lugares de pago • Portal institucional permite hacer pagos en línea
Información sobre requisitos y trámites						<ul style="list-style-type: none"> • Portal institucional con información actualizada • Vitrinas/ murales con información actualizada
Acceso y gratuidad de los formularios						<ul style="list-style-type: none"> • Formatos accesibles para la ciudadanía en los módulos o ventanilla de atención • Portal institucional cuenta con formatos disponibles para los distintos trámites de la entidad
Simplificación de trámites						<ul style="list-style-type: none"> • Normas que aprueban procedimientos simplificados.
6. Estándar para el personal de atención al público						
Definición del perfil del personal						<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles aprobados por la entidad • Personal seleccionado se ajusta a perfil

						aprobado
Proceso de selección y contratación						<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de convocatoria de la entidad
Capacitación del personal						<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Capacitación aprobado • Plan Operativo
Evaluación del personal						<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Evaluación del personal • Medidas adoptadas ante una evaluación negativa
Inducción del personal						<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo para Inducción del Personal aprobado
7. Estándar para la atención del personal a la ciudadanía						
Trato del personal a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos para Atención del personal aprobados • Personal de atención maneja lengua de origen de la región o idiomas según público objetivo de la entidad
Trato preferente y equitativo						<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado conforme a la normativa
Asignación de personal para la orientación a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Personal seleccionado se ajusta al perfil aprobado • Personal seleccionado ha recibido inducción de la entidad
Conocimientos y compromisos						<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Capacitación aprobado • Plan Operativo
8. Estándar para el acceso a la información						
Acceso a la información						<ul style="list-style-type: none"> • Vitrina/murales presentan información de la entidad • Portal institucional brinda información actualizada
Calidad de la información						<ul style="list-style-type: none"> • Estándar de actualización de información aprobado • Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario
Responsable de acceso a la información						<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario contratado o designado para actualización de información • Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario
9. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía						

Registro de resultados de la medición de la gestión						<ul style="list-style-type: none"> • Libros o archivos con registros
Agente que realiza la medición						<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario contratado o designado para medición de la gestión • Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario
Establecimiento de indicadores para la medición de la atención y satisfacción a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Planes Estratégicos e Institucionales recogen indicadores • Informes de Evaluación de Resultados
10. Estándar para la comunicación						
Público objetivo de la comunicación						<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación aprobado • Plan Operativo
Estrategia de comunicación						<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Comunicación diseñada para el público objetivo conforme a segmentación
11. Estándar para los reclamos y sugerencias						
Canales para la recepción						<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de Sugerencias • Libro de Reclamaciones físico • Libro de Reclamaciones virtual • Reporte de seguimiento de atención de reclamos
Registro y tratamiento de reclamos y sugerencias						<ul style="list-style-type: none"> • Registro de reclamos y sugerencias • Procedimiento establecido para la atención de reclamos y sugerencias. • Sistema de respuesta efectiva • Sistema de rendición de cuentas de las mejoras implementadas
Mejora continua en el servicio						<ul style="list-style-type: none"> • Indicador establecido en el plan operativo, sobre el número de reclamos y sugerencias recibidos y atendidos • Registro o reporte de los reclamos y sugerencias recibidos • Plan de mejora continua en esta materia
Responsable de la gestión de la información						<ul style="list-style-type: none"> • Designación del responsable de los

sobre reclamos y sugerencias						procesos de atención a la ciudadanía. • Designación del funcionarios encargado exclusivamente de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias. • Órgano de Mejora de continua de la calidad de los servicios.
Total						

Una vez calificado se procederá a sumar cada uno de los sub-totales a fin de obtener un puntaje final.

Sobre la base del puntaje final obtenido, y para efectos de la auto-evaluación, se considerará que el grado de desarrollo de la entidad, en relación a la calidad de la atención que se brinda a la ciudadanía, estaría dado por:

a. Incipiente: de 0 -33 puntos

La institución no alcanza el nivel básico en todos los sub elementos que componen los distintos estándares. Las acciones relacionadas a mejorar la Atención a la Ciudadanía no responden a un enfoque sistémico, sino a acciones aisladas.

b. Básica: de 34 - 52 puntos

La entidad pública ha implementado acciones para mejorar la Atención a la Ciudadanía encontrándose en un punto en el que la mayoría los sub elementos se logran a nivel básico. Dependiendo de sus capacidades y características

institucionales la entidad podrá migrar a un estado intermedio en el que consolide y avance en relación a algunos sub elementos.

c. Intermedio: de 53 - 68 puntos

La entidad pública ha implementado acciones para incorporar la mejor la Atención a la Ciudadanía dentro de las estrategias institucionales. Gran parte de los sub elementos evaluados que componen los estándares se logran a un nivel intermedio.

d. Avanzado: 69 - 102 puntos

La entidad pública ha implementado un proyecto mejora la Atención a la Ciudadanía con un máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y con un enfoque de servicios orientado a los ciudadanos.

12.- PROTOCOLO DE ATENCIÓN

- **OBJETIVO**

Estandarizar la atención que se brinda a los ciudadanos cuidando que se cumplan las Políticas de Calidad establecidas en las diversas entidades públicas.

A) Etiqueta de conducta e imagen institucional

1. Mantener siempre un trato respetuoso y cordial para los compañeros de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.

2. En todo momento, llevar el uniforme limpio, debidamente arreglado, planchado mostrando el pin de identificación.
3. La comunicación entre el personal de la entidad debe ser de la siguiente manera: acercarse al personal para comunicarte con él o a través de la línea telefónica, manteniendo un trato amical y respetuoso. No está permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.
4. Evita mantener las manos en los bolsillos y tocarse con frecuencia el rostro o cabello.
5. En lo posible, mantener una postura erguida. No está permitido apoyarse en la pared de la entrada, en las columnas o pasillos.
6. Ser disciplinado, esto no significa estar serio, sino por el contrario ser y estar alegre y asequible.
7. Ceder el paso, en especial a las mujeres, ancianos y discapacitados.
8. Mantener siempre los cabellos ordenados, peinados y sujetos, evitando tener cabellos en la cara. Los ganchos o accesorios que sean colocados en el cabello deben ser de preferencia en color negro o azul marino.
9. No está permitido comer en el área de trabajo, solo está permitido tomar bebidas no alcohólicas en la tasa oficial institucional.
10. Sólo está permitido consumir alimentos en el área destinada al área de comedor.
11. No está permitido el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el Módulo de Atención.
12. Mantenga el módulo de atención limpio y ordenado.

Saludo

Recomendaciones:

- Mantener contacto visual en todo momento.
- Mantener una postura firme, pero relajada.
- Mantener un rostro sonriente o de invitación. (Un rostro amable calma a la persona nerviosa, ayuda a esperar al que tiene prisa y suaviza a alguien que viene a quejarse.)
- Tome cuidado que sus manos deben estar siempre limpias y no sudorosas.

El asesor debe seguir los siguientes pasos para saludar al ciudadano:

1. Cuando el ciudadano se acerque al módulo de atención, evaluar rápidamente:
 - a. Si se sienta inmediatamente, proceda a iniciar la conversación.
 - b. Si espera ser invitado a sentarse, invítelo a sentarse en la silla del módulo y después inicie una conversación.
 - c. Si extiende su mano para un saludo más formal, extender la mano recíprocamente, después iniciar conversación.
 - d. Si espera que se le salude extendiendo la mano, inicie el saludo extendiendo la mano y después inicie una conversación.
2. Iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo “Buenos Días”, “Buenas Tardes”; e inmediatamente después dar la bienvenida “Bienvenido (a)”.

3. Identificarse inmediatamente con su primer nombre, esperar a que el ciudadano de su nombre y optar por un trato de usted. Evitar en lo posible los títulos formales de presentación: señor, señora, señorita, joven, etc.
4. Invitar al ciudadano que exprese la razón de su visita con las siguientes opciones de preguntas. Ejemplo:
 - a. ¿De qué manera puedo ayudarlo? / ¿De qué manera puedo servirlo?
 - b. ¿En qué el puedo ayudar? / ¿En qué le puedo servir?
5. No está permitido saludar de la siguiente manera:
 - a. ¿Para qué soy bueno/buena?
 - b. ¿A qué ha venido usted?
 - c. ¿Qué desea?
 - d. ¿Qué quiere hacer?
 - e. ¿Qué pasa señor/señora?
 - f. Hola

Durante el servicio

Recomendaciones:

Tener muy en cuenta que la amabilidad, discreción, y sobre todo la educación. Sin embargo, no se debe entablar conversaciones muy casuales, o íntimas, que afecten la productividad de la gestión que se necesita realizar y que prolonguen el tiempo de atención. Se promueve un diálogo amigable que haga sentir al ciudadano bienvenido y cómodo para realizar la gestión.

El asesor de servicio debe seguir los siguientes pasos para conducir la conversación con el ciudadano:

1. Dejar en todo momento que la persona se exprese y se sienta a gusto. No interrumpir la conversación del ciudadano. Prestar atención y dejar que el ciudadano termine de expresar sus necesidades, preguntas, quejas, inquietudes, entre otros. Y atender la documentación que el ciudadano traiga si es necesario.
2. Tener cuidado con el lenguaje corporal, minimizar los gestos faciales y corporales.
3. Mantener contacto visual siempre que corresponda.
4. Evitar en todo momento hacer consultas a otro asesor de servicio en caso esté atendiendo a un ciudadano, a no ser que sea el Supervisor o Coordinador. Si es necesario una consulta a otro asesor, ésta se debe hacerse vía telefónica, sin retirarse del módulo, a no ser que sea extremadamente necesario.
5. Ser puntual en sus respuestas, evitando ser cortante.
6. Evitar contestar con preguntas.
7. Comunicarse en un lenguaje claro y simple, evitando usar un lenguaje técnico.
8. Ordenar bien la información y el material a ofrecer.
9. Conseguir en la medida de lo posible, que el ciudadano asimile mientras escucha la información brindada.
10. Realizar las pausas adecuadas para dar posibilidad de que la persona intervenga.

11. Si cuando estamos atendiendo a un ciudadano suena el teléfono, pediremos disculpas a la visita, descolgaremos y nos presentaremos, atenderemos la llamada de acuerdo al protocolo de atención telefónica. No interrumpa la conversación para atender llamadas por el celular o teléfono fijo de índole personal.
12. En caso de no tener una solución inmediata, se deriva o se busca apoyo, pero siempre tener la premisa que toda demanda debe ser respondida.

Despedida

Recomendaciones:

Al terminar la gestión con el ciudadano, despedir al mismo con una sonrisa cálida, recordándole que su presencia ha sido importante para nosotros y esperando que haya sido de su agrado.

1. Cuidar la entonación, la expresión, y mirar a los ojos.
2. Identificarlo por su nombre, ofreciéndonos para posteriores requerimientos.
3. Ser muy cortés cuando la visita no ha sido eficaz, pidiendo disculpas o enfatizando algún punto de la respuesta (por ejemplo, donde lo derivamos).
4. Transmitir siempre la sensación de que hemos hecho todo lo que está en nuestras manos.
5. Despedirse diciendo que se está muy agradecido y si existe algún material promocional, entregarlo. El Asesor de Servicio debe entregar el formulario de Encuesta de Servicio al Ciudadano indicándole al ciudadano dónde están los buzones. Por ejemplo, debe decir lo siguiente: *“Muchas gracias a usted, lo*

invitamos a participar de la Encuesta de Servicio al Ciudadano, creada con el propósito de dar un mejor servicio al ciudadano. Una vez evaluado el servicio, favor depositar la encuesta en el buzón de calidad, ubicado en ...”

6. El Anfitrión/Anfitriona tiene la responsabilidad de despedir siempre a todos los ciudadanos que se retiran del local, de la siguiente manera:
 - a. Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con el reconocimiento de tiempo (mañana, tarde o noche): *Buenos días, Buenas tardes o Buenas noches.*
 - b. Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con: *Muchas Gracias por su visita, que tenga Ud. un buen día.*

B) Atención de reclamos

1º Acogida del reclamo:

- Ser empático: Es decir, ponerse en el lugar del usuario-cliente para lograr empatía y saber cómo éste se siente en ese momento (aunque no estemos de acuerdo). Muestre que tiene interés en su caso y que no es una molestia.
- Manténgase abierto: No enganche con el ciudadano “malhumorado y/o alterado”, debe tener PACIENCIA, recuerde que un ciudadano alterado muchas veces no logra expresar con claridad su problema, se confunde o no usa las palabras adecuadas.

- No lo interrumpa antes de que termine de explicarle su problema con exactitud; escuche y pregunte todo lo necesario para comprender e identificar el nudo del problema.
- Aunque la persona grite, incluso que se exceda en las palabras, no trate de calmarlo con frases como: “no grite” o “cálmese por favor”. Deje que se exprese y piense que no es contra usted su enojo, sino contra la institución.

Errores frecuentes en esta etapa

- Pedirle al ciudadano que se calme
- Buscar excusas, intentando explicar por qué ocurrió dicha situación
- Discutir sobre quien tiene la razón
- Alterarse, subir la voz, hacer otras cosas mientras el ciudadano manifiesta su molestia

2º Determinar la necesidad – escucha activa

- Establecer en forma clara el “conflicto”; ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo? Especificar cada uno de los aspectos de la situación para poder brindar una solución adecuada, a través de preguntas cerradas.
- Demostrar interés: anote los puntos relevantes y recapitule sobre lo dicho a partir de sus notas. Es necesario que el cliente se sienta escuchado, de esa forma sentirá que su situación está “en buenas manos”. Utilice frases como: *“Entiendo su problema” o “Comprendo que es importante o urgente para usted...”*

3º Búsqueda de solución

- Asuma el problema planteado por el ciudadano como propio.
- En caso de ser necesario, pida disculpas. Aceptar errores no quita autoridad, sino que ofrece confianza y responsabilidad en la tarea. Aunque no haya sido su error, usted se está disculpando a nombre de la institución y no en forma personal, por tanto tampoco responsabilice a terceros.
- Trate de buscar una solución de común acuerdo, ofrézcale servirle en todo lo que esté a su alcance, aun así la solución de su problema no refiere directamente a su ámbito.
- Sea preciso: las respuestas evasivas, poco claras, dilatan el problema y no ayudan a mejorar el estado de ánimo del ciudadano.
- Cumplir lo prometido: Cuando se establece un acuerdo, y se ofrece una respuesta o plazos, es necesario cumplir lo prometido, a fin de prevenir la generación de un problema mayor.
- En caso no sea posible solución alguna poner a disposición el Libro de Reclamaciones y orientar al ciudadano para que registre su reclamación

¡Nunca debemos prometer lo que no podemos cumplir!

4º Percepción del ciudadano

- Sus expectativas no se satisfacen mediante el servicio que recibe.
- Se encuentra disgustado con otro Asesor de Servicio que le atendió mal y asumen que usted los va a atender de la misma forma.
- Está cansado o agobiado por su situación y siente que nadie lo ayuda.

- Se siente víctima de las circunstancias generales, *“siempre me atienden así...”*
- Siente que si no reacciona en forma brusca, no lo van a atender.
- Siempre recibe promesas que no se cumplen.
- Se le trata con indiferencia y falta de cortesía (actitudes de desagrado y/o prejuicios).
- Primero se le dice una cosa y luego otra.
- No es escuchado.
- Se le dio una respuesta rápida, pero deficiente.
- Se le avergüenza por sus reclamos o por algo que ha hecho en forma incorrecta.
- Se le agredió y se discute con él.
- No se tiene experiencia en manejar el tipo de situación que presenta, de forma rápida y precisa.

C) Atención Telefónica

Al contestar una llamada:

1. Responda rápidamente: Conteste el teléfono antes del tercer “timbrado”.
2. Evite continuar alguna conversación cuando se está próximo a contestar el teléfono.
3. Conteste e inicie la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo *“Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”*; e inmediatamente después, dar la bienvenida.

4. Identificarse inmediatamente con su primer nombre: ...*Susana le saluda, ¿En qué le puedo ayudar?* Cuando salude, sea espontáneo, hable con voz clara y pausada.
5. Una vez que el ciudadano expresa su necesidad, solicitar el nombre.
6. En caso, la llamada deba ser transferida al módulo de una entidad, indicar al ciudadano: *“Sr. Sra. Srta. su llamada será transferida al asesor de servicio que le brindará la información requerida.”*

En caso de ser necesario dejar a un ciudadano en espera:

1. Informe al ciudadano el motivo por el cual va a ponerlo en espera.
2. No disponga del tiempo del ciudadano: permita que él decida si desea esperar o prefiere llamar más tarde.
3. No deje en espera a un ciudadano por más de 30 segundos. De ser necesario, retome el llamado informando al ciudadano la causa de la espera.
4. Cuando retome el llamado, comience siempre con el nombre del ciudadano.

Al transferir una llamada:

1. Transfiera solo aquellas llamadas que usted no puede atender.
2. Asegúrese de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
3. Antes de transferir el llamado, informe al ciudadano la razón por la que lo va a transferir.
4. A su vez, cuando transfiera la llamada, espere a que su compañero lo atienda. Infórmele el nombre del ciudadano y el motivo de la llamada.

5. Cuando reciba una llamada transferida, en primer instancia preséntese, llame al ciudadano por su nombre y verifique con una breve reseña la información que ha recibido.

Transmitir mensajes

1. Si es necesario tomar un mensaje, escriba el nombre del ciudadano que llamó, y el teléfono al cual debe responder y en lo posible, el horario en el cual debe realizar el llamado.
2. Describa en forma clara el mensaje.
3. Repita lo que usted escribió para verificar si comprendió correctamente.

Al terminar una llamada

1. Agradezca al ciudadano su llamada: *“Gracias por llamar a..., que tenga un buen día.”*
2. En caso de ser necesario un seguimiento, infórmele al ciudadano.
3. Confirme el teléfono para poder contactarse con el ciudadano.
4. Haga una pausa.
5. Espere que el ciudadano cuelgue antes que usted.

Cabe resaltar que las propuestas mencionadas nacen a raíz de los resultados obtenidos, es por eso que se cree conveniente su aplicación para que el Gobierno Municipal pueda trascender y ofrecer atención de calidad a los ciudadanos, manteniendo así personas más satisfechas y comprometidas con el municipio.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ALBRECHT, Karl, **La Revolución del Servicio.** Legis, 1era edición, Colombia, 1990.
- 2.- CHIAVENATO, Idalberto, **Administración en los nuevos tiempos.** McGraw-Hill Interamericana, Segunda Edición, Colombia, 2005.
- 3.- CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración.** McGraw-Hill Interamericana 7° Edición, Colombia, 2007.
- 4.- COHEN, William A. **PLAN DE MERCADOTECNIA.** Patria, Tercera Edición, México, Quinta reimpresión, 2011.
- 5.- **ENCICLOPEDIA DE MARKETING Y VENTAS.** Océano, 1era edición, España, 2010
- 6.- GALINDO, Camacho Miguel, **Teoría de la Administración Pública en México.** Porrúa, 1era edición, México, 2003.
- 7.- GERSON, Richard F. **Como Medir La Satisfacción Del Cliente.** Iberoamérica, Segunda edición, México, 1994.
- 8.- GUAJARDO, Garza Edmundo, **Administración de la Calidad Total.** Pax México, 1era edición, México, quinta reimpresión, 2003.
- 9.- HERNÁNDEZ, Rodríguez Sergio, **Introducción a la administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia.** McGraw-Hill Interamericana, 4ta edición, México, 2006.

- 10.- HERNÁNDEZ, Rodríguez Sergio, **Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.** McGraw-Hill Interamericana, 1ra edición, México, 2002.
- 11.- HOFFMAN, K. Douglas y BATESON, John E. G. **Marketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos.** Cengage Learning, Cuarta Edición, México, 2012.
- 12.- JAMES, Paul, **Gestión de la Calidad Total.** Prentice Hall, 1era edición, España, Segunda reimpresión, 2000.
- 13.- KOTLER, Philip. **DIRECCIÓN DE MARKETIN: CONCEPTOS ESENCIALES.** Prentice Hall, primera edición, México, 2002.
- 14.- LAMB, Charles et. al. **MARKETING.** International Thomson Editores, Sexta edición, México, 2002.
- 15.- PAYNE, Adrian, **La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios.** Prentice Hall Hispanoamericana, 1era edición en español, México, 1996.
- 16.- PONCE DE LEÓN, Armenta Rafael, **La administración Pública en México.** Porrúa, 1era edición, México, 2011.
- 17.- QUIROGA, Leos, Gustavo, **Organización y Métodos en la Administración Pública.** Trillas, Segunda edición, México, Octava Reimpresión, 2004.
- 18.- REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna.** Limusa._1era. Edición, México, 2004.
- 19.- SÁNCHEZ, Vázquez Antonio, **Principios de Gestión Administrativa Pública.** Thomson Paraninfo, 1era edición, España, 2003.

20.- SAN MIGUEL, Alcalde Pablo, **Calidad**. Paraninfo, S.A. 1era edición, España, reimpresión, 2009.

21. - WEIHRICH, Hanz y KOONTZ, Mary. **Elementos de la Administración. Un Enfoque Internacional y de Innovación.** McGraw-Hill Interamericana, Octava Edición, México, 2013.

22.- WILLIAM, B. Martin. **Servicios de Calidad al Cliente.** Trillas, 1era edición, México, 1991

INTERNET

1.- QUIROGA, Gustavo, “La calidad del Servicio en la Administración Municipal”.

Dirección electrónica:

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/45/ens/ens2.pdf>

2.- Secretaría Nacional de la Administración Pública; Objetivos estratégicos.

Dirección electrónica: <http://www.administracionpublica.gob.ec/objetivos-estrategicos/>

3.- Ciencias Sociales; “La organización Política en México”.

Dirección Electrónica:

http://www.conevyt.org.mx/colaboracion/colabora/objetivos/libros_pdf/sso1_u4lecc3.pdf

4.- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, “Guía para el buen desarrollo municipal”.

Dirección electrónica: http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Publicaciones_en_Linea

5.- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, “Características de un Buen Gobierno Municipal”

Dirección electrónica:

[http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Guia para el Buen Gobierno Municipal](http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Guia_para_el_Buen_Gobierno_Municipal).

6.- SOLANO, Misael. “Maestros de la calidad”

Dirección electrónica:

<http://maestrosdelacalidadse100109.blogspot.mx/2012/09/armand-feigenbaum.html>

7.- European Quality Formation, “Los Tres Niveles de la Calidad”.

Dirección Electrónica:

<http://www.profesorpepelo.com/master%20en%20calidad/master%20en%20calidad/LOS%203%20NIVELES%20DE%20CALIDAD.pdf>

8.- Manual de Calidad y Calidez en el Servicio al Cliente.

Dirección Electrónica:

<http://www.utselva.edu.mx/docentes/doc/InformeFinal/2daFase/Manuales/ManualdeCalidadyCalidez-en-la-atencion-a-clientes.pdf>

9.- American Marketing Association, *Informe Anual de Accenture, “Encuesta sobre el Pulso Global del Consumidor de 2013”*.

Dirección electrónica: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

10.- Mercadotecnia de Servicios.

Dirección Electrónica:

[http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde la Trinchera/la mercadotecnia de servicios.html#.VxPwX_I97IU](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde%20la%20Trinchera%20la%20mercadotecnia%20de%20servicios.html#.VxPwX_I97IU)

11.- Conceptos y significados de la Mercadotecnia Internacional.

Dirección electrónica:

<https://educavital.blogspot.mx/2013/01/definicion-de-mercadotecnia.html>

12.- Pulso Estratégico. Accenture; Publicaciones en línea.

Dirección electrónica: <https://www.accenture.com/mx-es/>

13.- JÁUREGUI, Alejandro. “Control Interno de los Procesos al Servicio al Cliente”.

Dirección electrónica: <http://www.gestiopolis.com/control-interno-procesos-servicio-cliente/>

14.- H. Ayuntamiento Uruapan, Mich., “Trámites y Servicios”.

Dirección electrónica: <http://www.transparenciauruapan.gob.mx/files/MTYS.pdf>

15.- INEGI, *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2011*.

Dirección electrónica:

http://www3.inegi.org.mx/sistemas/componentes/previsualizador/vista.aspx?arch=/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/ENCIG/ENCIG2011/Marco/ENCIG2011_Marco.pdf&tipo=1

16.- Gobierno de la Provincia de Salta. “La Calidad en los Servicios Públicos”.

Dirección electrónica:

http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf

17.- Biblioteca Virtual de la UNAM. “La Administración Pública”

Dirección electrónica: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1282/3.pdf>

18.- BARRANCO, Javier. “Marketing de los Servicios Públicos”.

Dirección electrónica: http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html

ANEXOS

ANEXO I CUESTIONARIO

CALIDAD Y ATENCIÓN EN EL SERVICIO AL CIUDADANO

Objetivo: Conocer por medio de la presente encuesta las opiniones y sugerencias acerca de la calidad y atención en el servicio al ciudadano en las dependencias de gobierno de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Sexo: M____ F____

Código Postal_____

Edad: _____

1.- ¿Con que frecuencia visita una oficina de gobierno?

a) Una vez por semana b) Una vez por mes c) una vez al año d) Otra_____

2.- ¿Por qué motivo decide venir a una oficina de gobierno?

- a) Por necesidad de un trámite
- b) Por la calidad en el servicio
- c) Por el precio de los servicios
- d) otro_____

3.- Una vez dentro de la oficina, ¿Cuánto tiempo demora en realizar su trámite?

- a) De 10 a 30 min
- b) De 31 min a una hora
- c) De una hora a dos horas
- d) Más de dos horas
- e) Pierdo toda la mañana en realizar mi trámite

4.- ¿Considera que el tiempo de atención es ideal para realizar su trámite?

- a) Si
- b) NO

5.- ¿Cuáles son los factores que son la causa de la demora del servicio?

- a) Falta de personal
- b) La cantidad de clientes
- c) La falta de organización, exceso de burocracia y el sistema pésimo de atención
- d) Otros_____

6.- ¿Le ha tocado hacer fila alguna vez?

- a) SI
- b) No

7.- ¿Está usted de acuerdo en hacer fila demasiado tiempo, e incluso antes de que abran las oficinas?

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) No estoy de acuerdo d) No me gusta hacer fila

8.- ¿Los módulos de información están estratégicamente ubicados dentro de las oficinas?

- a) Siempre b) Casi siempre c) No existen módulos de información

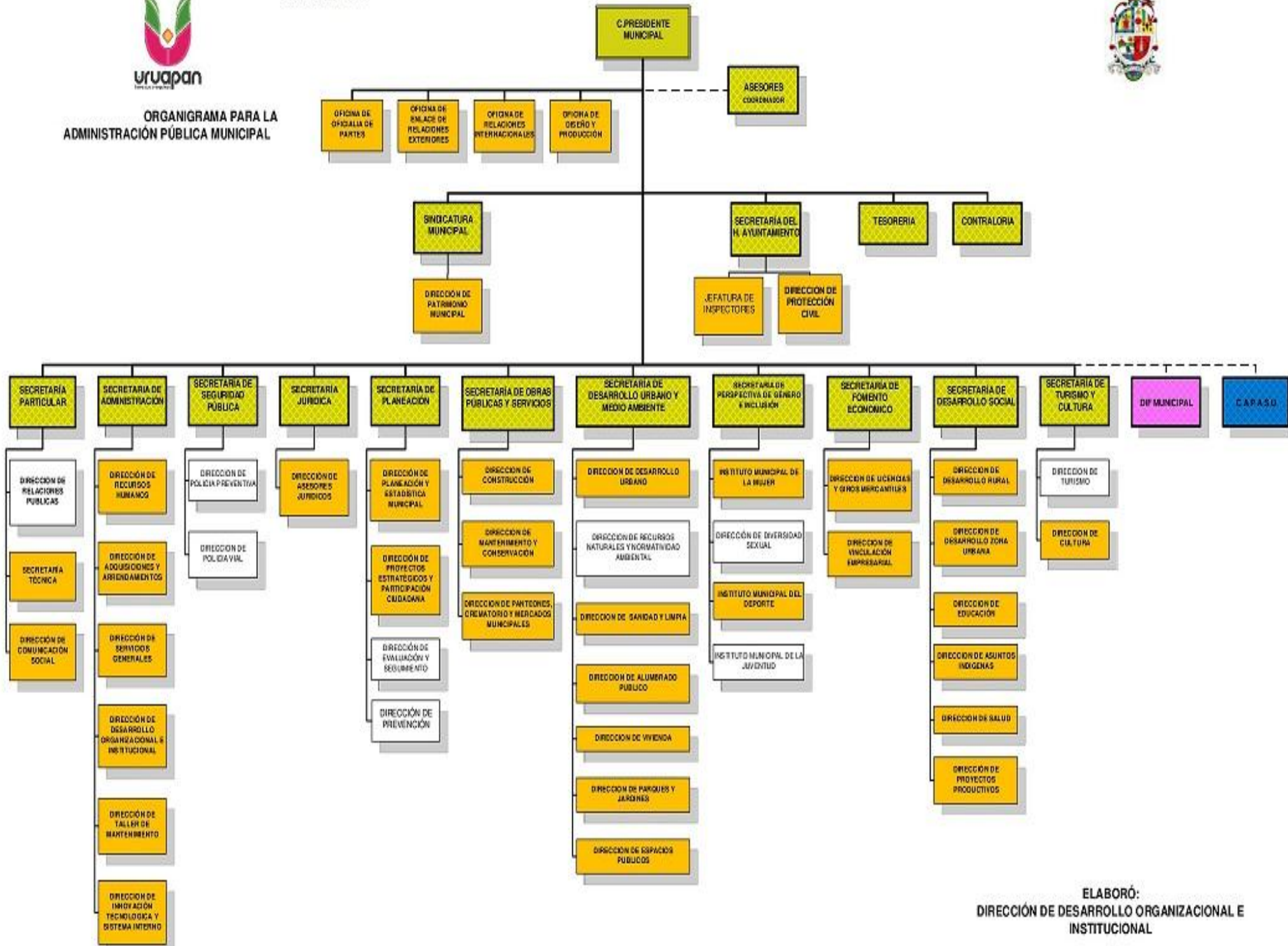
9.- ¿Cómo es la atención brindada por parte del servidor público?

ANEXO II

H. AYUNTAMIENTO 2015-2018 URUAPAN, MICHOACÁN.



ORGANIGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL



ELABORÓ:
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL

ANEXO III



ANEXO IV



ANEXO V



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL 2015-2018	Código: MTyS-DDO-001
MANUAL DE TRÁMITES Y SERVICIOS	Revisión: 0
	Página 1 de 379

MANUAL DE TRÁMITES Y SERVICIOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE URUAPAN 2015-2018

ELABORÓ	REVISÓ	C. PRESIDENTE MUNICIPAL
		
ING. URIBE MACÍAS ALEMÁN	L.A. PERLA DEL RÍO AMBRÍZ	LIC. VÍCTOR MANUEL MANRIQUEZ GONZÁLEZ
MARZO 2016	MARZO 2016	MARZO 2016

DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL

ANEXO VI



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL 2015-2018	Código: MTyS-DDO-001
MANUAL DE TRÁMITES Y SERVICIOS	Revisión: 0
	Página 1 de 379

MANUAL DE TRÁMITES Y SERVICIOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE URUAPAN 2015-2018

ELABORÓ	REVISÓ	C. PRESIDENTE MUNICIPAL
ING. URIBE MACÍAS ALEMÁN	L.A. PERLA DEL RÍO AMBRÍZ	LIC. VÍCTOR MANUEL MANRIQUEZ GONZÁLEZ
MARZO 2016	MARZO 2016	MARZO 2016

DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL