



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

CLAVE 8344-02

CAMPUS CUERNAVACA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL
DEPARTAMENTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES DE
LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO.
PROPUESTA DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

GUADALUPE FUENTES PEDROZA

EDGAR ROJAS OLIVERA

ASESOR: DRA. IDALMIS CARABALLO BORGES

CUERNAVACA, MORELOS. OCTUBRE, 2018.



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.

DEDICATORIAS

Mis abuelos Filiberto Pedroza Medellín y Alejandrina Valdez Castillo Q.E.P.D. fueron los mejores ejemplos de que con trabajo y dedicación se logran las cosas.

A mi madre Saturnina Pedroza Valdez por sacarme adelante y apoyarme en mis estudios, gracias por todo.

A mis tíos: Gregorio Q.E.P.D, Nazario, Zenón, María, Servando, Cecilio, Patricia, Abel, que han contribuido en mi educación y formación, gracias.

A mi hermana Alejandra, gracias.

Guadalupe Fuentes Pedroza

AGRADECIMIENTOS

A la Fiscalía General del Estado por haberme permitido realizar esta investigación.

Al departamento de Combustibles y Lubricantes por permitirme realizar modificaciones y sugerir nuevos cambios.

Al Contador Miguel Ángel Hernández Abelar y al Contador Darío Reyna; por abrirme las puertas y apoyarme con toda la información necesaria.

A la Dra. Idalmis Caraballo Borges y al Dr. Alexander Toirac García; por brindarme la asesoría y apoyo para realizar esta tesis.

Guadalupe Fuentes Pedroza

DEDICATORIAS

A mis padres por ser el pilar fundamental, en toda mi educación, tanto académica como en la vida, por tener su incondicional apoyo a través del tiempo.

A mi novia Daniela quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

Edgar Rojas Olivera

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a la Fiscalía General del Estado por habernos permitido realizar esta investigación. Por confiar en nosotros y permitirnos realizar todo el proceso de investigación dentro del departamento de Combustibles y Lubricantes.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Dra. Idalmis Caraballo Borges y al Dr. Alexander Toirac García, principales colaboradores durante todo este proceso, quienes con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitieron el desarrollo de este trabajo.

Edgar Rojas Olivera

RESUMEN

El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la institución, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. En ese sentido, el presente trabajo llevó a cabo un estudio de caso en las instalaciones de la Fiscalía General del Estado (FGE), en el departamento de Combustibles y Lubricantes con el fin de identificar fallas. Para lo cual, se consideró pertinente implementar una planificación y organización ajustadas al departamento, de tal manera que se obtuvieran resultados inmediatos.

Posteriormente, se puso en marcha el proceso de investigación que permitiría poder actuar de manera más concreta y focalizada en atención a los aspectos que manifestaron deficiencias en el departamento objeto de estudio. Se revisaron las carpetas que contienen la base de datos y la división del trabajo del departamento. Se realizaron encuestas a todos los resguardantes de vehículos con el fin de obtener opiniones del departamento, lo cual permitió identificar los principales errores que se cometen al brindar el servicio. Se generó un plan de acciones de mejora para el departamento. Finalmente, se logró la resolución del conflicto y se generaron estrategias que se pusieron en marcha a la brevedad, dando como resultado una mejor atención a los resguardantes. Este estudio permitió modificar la administración del departamento, generando un mejor servicio y ambiente entre los empleados mismos y los resguardantes de vehículos de este lugar.

Esta investigación se realizó con el fin de obtener una mejora continua, principalmente una calidad del servicio brindado y crear un grupo de empleados que se sientan parte del departamento y que reflejen su compromiso y resultados en sus tareas diarias.

ÍNDICE

Páginas

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. CARACTERIZACIÓN DE LA FISCALÍA GENERAL EL ESTADO DE MORELOS.

1.1	Fiscalía General del Estado.....	4
1.1.1	Misión y visión.....	4
1.2	De la estructura orgánica de la Fiscalía General.	5
1.2.1	Organigrama-Áreas de la Fiscalía General del Estado.....	6
1.3	División de zonas.....	13
1.4	Giro de la institución y origen del capital.....	14
1.5	Instalaciones.....	14
1.6	Ubicación.....	15
1.7	Departamento de Combustible y Lubricantes.....	16
1.7.1	Misión y visión.....	16
1.7.2	Organigrama.....	16
1.7.3	Descripción de funciones.....	17
1.7.4	Consumidores.....	18
1.7.5	Proveedores de combustibles.....	19

CAPÍTULO II MARCO TEORICO SOBRE EL CICLO ADMINISTRATIVO Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

2.1	Definición del proceso administrativo.....	20
2.2	Planeación.....	21
2.2.1	Misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.....	22

2.3	Organización	25
2.3.1	División del trabajo, jerarquización, descripción de funciones, coordinación.....	25
2.4	Dirección.....	26
2.4.1	Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, supervisión.....	27
2.5	Control	30
2.5.1	Identificación de estándares, medición, comparación, detección de desviaciones, corrección, retroalimentación.	30
2.6	Métodos para medir la calidad del servicio	31
2.6.1	Métodos directos o estudios específicos.....	32
2.7	Cuestionarios para medir satisfacción de usuarios y clientes	36
2.8	Muestreos probabilísticos para la realización de diagnósticos.....	37
2.9	Determinación de tamaños de muestra empleando programas que garanticen confiabilidad estadística.	38
2.10	Empleo de herramientas para procesar cuestionarios y mostrar resultados.	39

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y PROYECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORA.

3.1	Revisión de carpetas	45
3.2	Revisión de base de datos.....	46
3.2.1	Implementación de cambio de base de datos.....	46
3.3	Diseño del cuestionario y las escalas.	46
3.4	Diseño del muestreo y determinación del tamaño de muestra.	48
3.5	Aplicación de los cuestionarios	49
3.6	Recopilación, procesamiento e interpretación de resultados.....	49
3.7	Conclusiones del diagnóstico de la calidad del servicio.....	60
3.8	Proyección de estrategias de mejora para incrementar la eficacia del servicio del departamento de combustibles.	62
3.8.1	Áreas de mejora.....	63
3.9	Plan de mejora.....	65

3.9.1	Perspectiva del resguardante	65
3.9.2	Perspectiva del proceso interno.....	68
3.9.3	Perspectiva del aprendizaje y conocimiento	68
4.	Conclusiones	76
5.	Recomendaciones	77
6.	Bibliografía.....	78
7.	Anexos	
7.1	Anexo 1 Resultados obtenidos en las encuestas zona Metro.....	81
7.2	Anexo 2 Resultados obtenidos en las encuestas zona Oriente.....	82
7.3	Anexo 3 Resultados obtenidos en las encuestas zona Sur-Poniente.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS.

	Páginas
Figura 1. Área de la Secretaría Ejecutiva de la C. Fiscal.....	6
Figura 2. Organigrama de la Fiscalía Regional Zona Metropolitana.....	7
Figura 3. Área de la Subfiscalía General.....	8
Figura 4. Área de la Coordinación General de la Policía Ministerial	9
Figura 5. Área del Secretario Técnico.	9
Figura 6. Área de la Coordinación General de Administración y Sistemas.....	10
Figura 7. Área de la Coordinación General de Asesores y Vinculación Institucional	11
Figura 8. Área de Visitaduría General	12
Figura 9. Áreas que dependen directamente del Fiscal.....	13
Figura 10. Organigrama del Depto. De Combustibles y lubricantes.	17
Figura 11. Etapas de la integración.	28

Figura 12. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento?	50
Figura 13. ¿Recibes en tiempo tu gasolina?.....	50
Figura 14. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:	51
Figura 15. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras?	52
Figura 16. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o la entrega de bitácoras?	52
Figura 17. ¿A qué se deben estos problemas?	53
Figura 18. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona Metro.....	54
Figura 19. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona Oriente	54
Figura 20. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona sur-poniente.	54
Figura 21. ¿Recibes en tiempo tu gasolina? Zona Metro.	55
Figura 22. ¿Recibes en tiempo tu gasolina? Zona Oriente.....	55
Figura 23. ¿Recibes en tiempo tu gasolina? Zona Sur-Poniente.....	55
Figura 24. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:” Zona metro...	56
Figura 25. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:” Zona Oriente	56
Figura 26. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:” Zona Sur-Poniente.	56
Figura 27. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras? Zona Metro.	57
Figura 28. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras? Zona Oriente.	57
Figura 29. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras? Zona Sur-Poniente. ...	57
Figura 30. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o entrega de bitácoras? Zona Metro.	58
Figura 31. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o entrega de bitácoras? Zona Oriente.....	58
Figura 32. ¿Has tenido problemas con la dotación de gasolina y/o entrega de bitácoras? Zona Sur-Poniente.....	58
Figura 33. ¿A qué se deben estos problemas? Zona Metro	59

Figura 34. ¿A qué se deben estos problemas? Zona Oriente.....	59
Figura 35. ¿A qué se deben estos problemas? Zona Sur-Poniente..	59
Figura 36. Análisis DAFO del departamento de combustibles y lubricantes de la Fiscalía General del Estado de Morelos.....	61
Figura 37. Relación resguardante- objetivo.	63
Figura 38. Relación área interna-objetivos.	64
Figura 39. Relación aprendizaje y conocimiento-objetivos.	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Páginas
Ilustración 1. Cobertura de zonas.....	13
Ilustración 2. Instalaciones de oficinas.	14
Ilustración 3. Ubicación Fiscalía General del Estado.....	15
Ilustración 4. Imagen de tarjeta de Combustible Efectivale S. de R.L..	19
Ilustración 5. Objetivos de la supervisión.....	29
Ilustración 6. Indicadores objetivos de la gestión de la actividad.....	35
Ilustración 7. Ejemplo de Hoja de control.....	40
Ilustración 8. Ejemplo de Hoja de verificación.	40
Ilustración 9. Ejemplo de Gráfico Poligonal.	41
Ilustración 10. Ejemplo de Gráfico de barra.....	42
Ilustración 11. Ejemplo de Gráfico circular.....	42
Ilustración 12. Ejemplo de Gráfico de estratificación.	43
Ilustración 13. Ejemplo de Diagrama de Pareto.....	44
Ilustración 14. Formato de cuestionario.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Páginas

Tabla 1. Características generales del tipo de planeación	24
Tabla 2. Dispersión de gasolina.....	48
Tabla 3. Cálculo de tamaño de muestra por estrato (zona).....	48
Tabla 4. Plan de implementación del programa de mejora.....	71
Tabla 5. Plan de acción resguardante.	72
Tabla 6. Plan de acción interno.	73

INTRODUCCIÓN

La administración de una institución implica la formulación de ciertos planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos con el fin de obtener resultados ya sean a largo, mediano y corto plazo. Esto permite llevar a cabo una productividad y eficiencia en una empresa o institución pública es necesario establecer y aplicar una planificación y organización que evite pérdidas de tiempo y datos que imposibiliten el manejo de los mismos. Este proceso debe de realizarse de forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentren relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar un análisis periódico sobre las áreas y objetos de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

En una institución gubernamental el no llevar este proceso hace que no se cumplan con los objetivos deseados, la Fiscalía General del Estado (FGE) no es la excepción. En esta institución también se han manifestado problemas debido a la falta de un control del manejo de los datos.

La excelencia de una organización viene reflejada a través de su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma y de otras, es por ello que el departamento de combustibles y lubricantes debe de tener en cuenta el entorno cambiante que lo envuelve junto con sus fortalezas y debilidades que lo determinan.

El problema que se genera en este departamento son varios por mencionar algunos son las pérdidas de tiempo, un mal servicio brindado, falta de información y falta de administración llevan a un estancamiento de trabajo, la interrogante es ¿Están satisfechos los usuarios con la calidad del servicio en el departamento de Combustible y Lubricantes de la Fiscalía General del Estado? Esto ha ocasionado

muchos conflictos entre los resguardantes de los vehículos oficiales y los encargados de este departamento ya que no se logra obtener la dotación de gasolina en tiempo, la pérdida de datos, mala atención y comunicación por parte de los encargados y así mismo la cantidad adecuada para cada vehículo.

Objetivo general: determinar la calidad del servicio del departamento de combustibles y lubricantes de la fiscalía general del estado y generar una propuesta de mejora para incrementar la satisfacción de los usuarios. Tomando en cuenta la problemática que hasta aquí se ha presentado, se pretende como objetivos específicos:

- Poner en práctica el proceso administrativo para tener un control total de todo el departamento.
- Establecer un calendario para la atención de cada zona y brindarles la atención adecuada.
- Implementar la medición de resultados cada cierto tiempo ya que se busca comparar con lo que se deseaba obtener.
- Lograr la retroalimentación en cada cierto periodo, para así no cometer los mismos errores.
- Lograr la coordinación adecuada de funciones, actividades de cada puesto y la eficiencia de los mismos.
- Implementar una mayor comunicación entre el personal.
- Mejorar el ambiente de trabajo.

A fin de lograr estos objetivos el estudio de caso se ha estructurado en tres capítulos.

En el primer capítulo se aborda la caracterización de la Fiscalía (filosofía institucional, organigrama, división de zonas, giro de la organización). Así como la filosofía institucional interna del departamento de combustibles y lubricantes, su organigrama y los proveedores de gasolina.

En el segundo capítulo se estudia el proceso administrativo, en el cual se desglosan las 4 etapas en las que se divide Cabe mencionar que la realización de una planeación estratégica en cualquier institución está ligada a la obtención de los resultados y metas propuestos, sin embargo, muchas tienen dificultades en lograr tal propósito, por lo que no lleva a la proposición de este plan de acción. La implantación o ejecución de la estrategia es hacer que todo se lleve a cabo mediante un proceso administrativo correcto (Thompson, Strickland y Gamble, 2007), es decir, instrumentar y ejecutar la estrategia implica procurar las acciones, conductas y condiciones específicas necesarias para una operación adecuada que apoye la estrategia y continúe hasta que se logren resultados.

La continuación de obtención de resultados se lleva a cabo a través de un plan de mejoramiento continuo en la organización, que junto al plan de acción lleva a la consecución de los objetivos estratégicos en base a la calidad así mismo lo que conlleva cada una de ellas como mejor le convenga al departamento de Combustibles y Lubricantes.

En el tercer capítulo se realizara la investigación mediante los antecedentes archivados, así como la base de datos con la que se cuenta, libros, internet, pláticas con los resguardantes de los autos y se implementara un plan de mejora con el fin de brindar un servicio de calidad.

El departamento de Combustibles y Lubricantes ha presentado diversas fallas es por eso que la presente investigación tiene como objetivos primero diagnosticar el proceso actual de atención hacia el resguardante para poder observar las fortalezas, debilidades, acciones y estrategias que utilizan actualmente. Así mismo diseñar un plan de mejora para la atención de los resguardantes y por ultimo describir el proceso de implementación del plan de mejora.

CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO.

1.1. Fiscalía General del Estado.

La Fiscalía busca un nuevo modelo de procuración de justicia, con sentido humano, basado en la profesionalización de los servidores públicos de la institución, que incorpore mecanismos de participación ciudadana en los servicios de procuración de justicia, así como implementar métodos alternativos de solución de conflictos en los casos de delitos no graves, los cuales puedan conciliarse en forma ágil ante el agente del ministerio público, igualmente se deben determinar indicadores claros y objetivos para dar seguimiento al desempeño institucional.

Trabajar con base en metas comprometidas, mediante los cuales la sociedad pueda evaluar el cumplimiento de los compromisos que demanda una eficaz procuración de justicia (Fiscalía General del Estado de Morelos, 2012).

Artículo N° 3.- La Fiscalía General del Estado de Morelos conducirá y desarrollará sus actividades en forma programada y de conformidad con las políticas internas, estrategias y prioridades que para el logro de sus objetivos y metas determine el Fiscal General, conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, la Ley, el Plan Estatal de Desarrollo, así como aquellas disposiciones jurídicas de carácter federal o estatal que resulten aplicables (Consejería Jurídica, 2018).

1.1.1 Misión y visión.

Misión.

"Asumimos el compromiso de brindar a la ciudadanía y población del Estado de Morelos, la persecución del delito y atención a las víctimas de forma justa, pronta, transparente y apegada al marco legal" (Fiscalía General del Estado de Morelos, 2012).

Visión.

"Aspiramos ser una institución honesta, profesional, eficiente, eficaz, humana y confiable, que genere participación y confianza en la ciudadanía procurando justicia pronta, con estricto respeto a los derechos y garantías individuales comprometida con la comunidad a la que servimos" (Fiscalía General del Estado de Morelos, 2012).

1.2 De la estructura orgánica de la Fiscalía General.

Artículo 9. Para el despacho de los asuntos de su competencia, la Fiscalía General se integra con las siguientes Unidades Administrativas (Consejería Jurídica, 2018):

- I. La Oficina del Fiscal General;
- II. La Fiscalía Regional Metropolitana;
- III. La Fiscalía Regional Oriente;
- IV. La Fiscalía Regional Sur Poniente;
- V. La Fiscalía Especializada contra el Secuestro y Extorsión;
- VI. La Fiscalía de Apoyo a Víctimas y Representación Social;
- VII. La Coordinación General de la Policía de Investigación Criminal;
- VIII. La Coordinación General de Órganos Auxiliares;
- IX. La Coordinación Central de Servicios Periciales;
- X. La Secretaría Ejecutiva de la Fiscalía General;
- XI. La Unidad de Desarrollo Profesional y Administración;
- XII. La Visitaduría General;
- XIII. Las Direcciones Generales de Investigaciones y Procesos Penales;
- XIV. La Dirección General de Inteligencia;
- XV. La Dirección General de Planeación y Operaciones Tácticas;
- XVI. La Dirección General del Centro de Justicia Alternativa;
- XVII. La Dirección General de la Unidad de Bienes Asegurados;

- XVIII. La Unidad Jurídica;
- XIX. La Dirección General de Derechos Humanos;
- XX. La Dirección General de Sistemas e Información Criminógena;
- XXI. La Dirección de la Policía de Investigación Criminal Metropolitana;
- XXII. La Dirección de la Policía de Investigación Criminal Oriente;
- XXIII. La Dirección de la Policía de Investigación Criminal Sur Poniente;
- XXIV. La Dirección Operativa de la Policía de Investigación Criminal;
- XXV. La Dirección de Aprehensiones;
- XXVI. La Coordinación Estatal de Plataforma México;
- XXVII. La Coordinación Regional Metropolitana de Servicios Periciales;
- XXVIII. La Coordinación Regional Oriente de Servicios Periciales;
- XXIX. La Coordinación Regional Sur Poniente de Servicios Periciales;
- XXX. La Unidad de Representación Social;
- XXXI. Las Unidades del Ministerio Público, y
- XXXII. El Órgano desconcentrado denominado Centro de Justicia para Mujeres.

1.2.1 Organigrama.

La fiscalía cuenta con una estructura, el cual se compone de diferentes áreas y departamentos, debido a que es extenso se mostrara por áreas (Ver figuras 1 - 7).

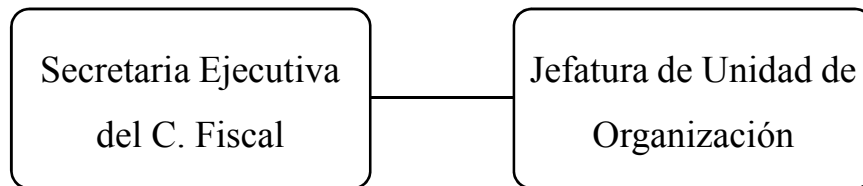


Figura 1. Área de la Secretaría Ejecutiva de la C. Fiscal.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

El Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado hace referencia al Artículo 36 en el que se señala que la Secretaría Ejecutiva de la Fiscalía General es la encargada del despacho de los asuntos del Fiscal General, en coordinación con las diversas Secretarías, Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, Federal y Municipal, así como con las demás instancias de gobierno; para lo cual tendrá bajo su cargo el desahogo de la agenda institucional (Consejería Jurídica, 2018).

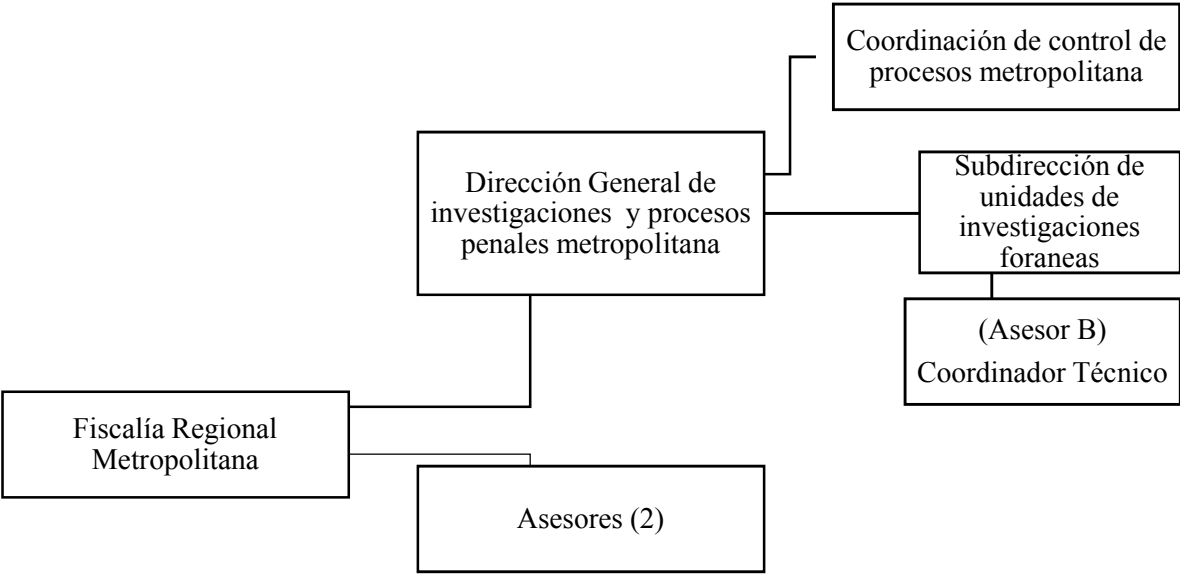


Figura 2. Organigrama de la Fiscalía Regional Zona Metropolitana.
 Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

Por su parte, la Fiscalía Regional Metropolitana tendrá el carácter y nivel de Coordinación General, mientras que las demás Fiscalías Regionales un nivel de Subsecretaría, de conformidad con el tabulador de la Administración Pública Central correspondiente.

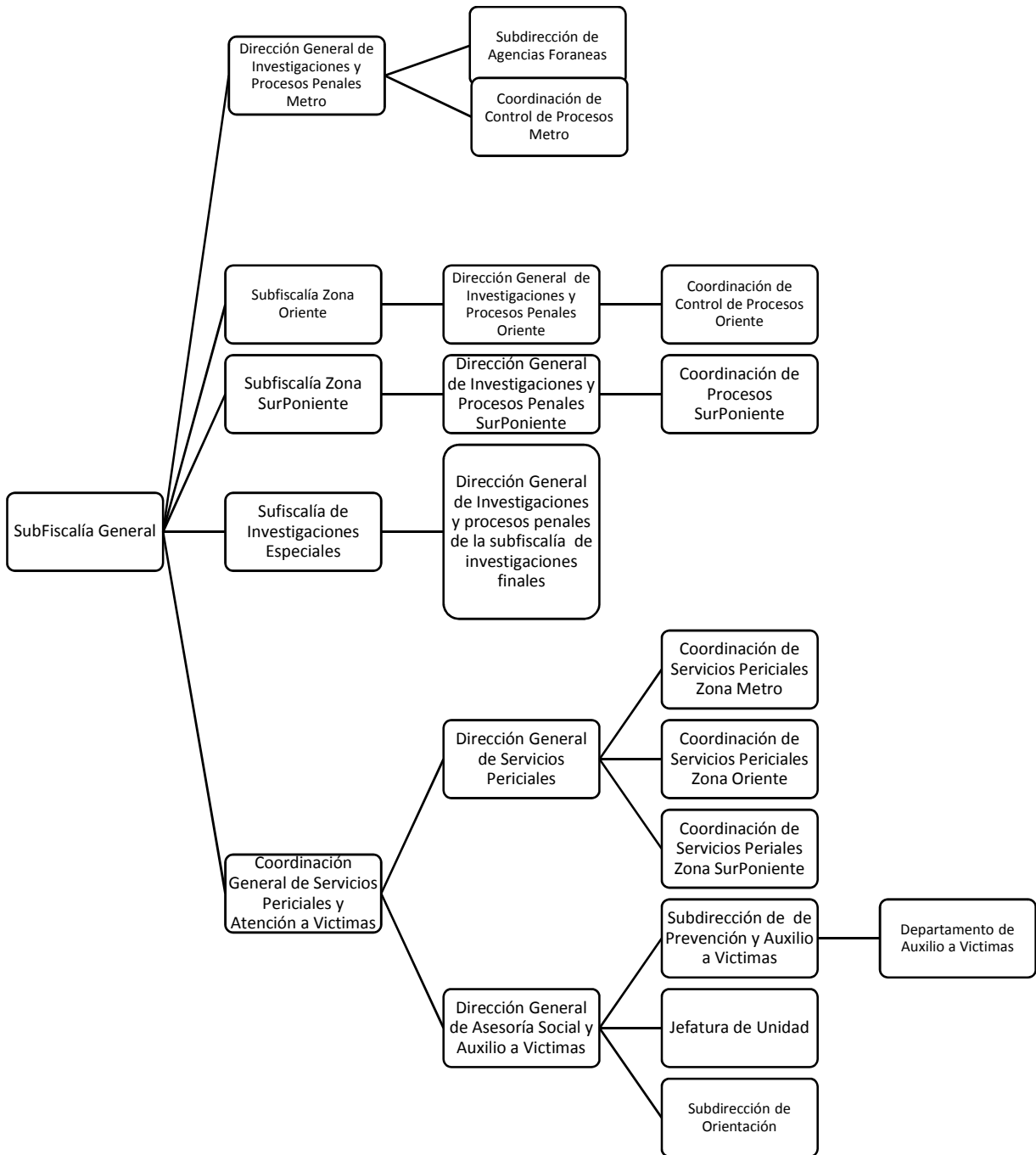


Figura 3. Área de la Subfiscalía General.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

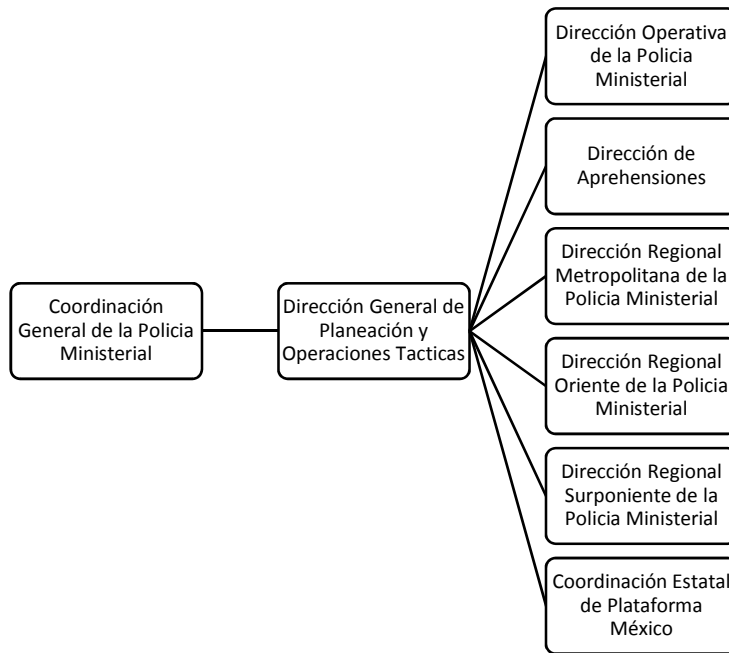


Figura 4 Área de la Coordinación General de la Policía Ministerial
 Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

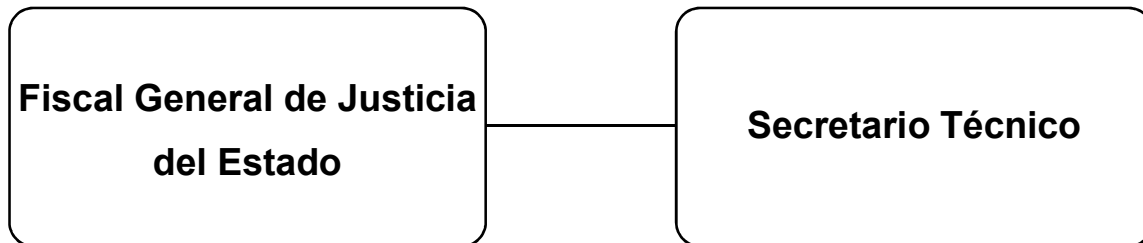


Figura 5 Área del Secretario Técnico.
 Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos, (2012).

El secretario técnico debe de apoyar al fiscal, es su consejero para que este mismo cumpla como se debe sus funciones en el Artículo 14. El Fiscal General, además de las previstas en los artículos 6 y 31 de la Ley, tiene las siguientes atribuciones: I. Fijar, dirigir y controlar la política interna de la Fiscalía General, así como coordinar la vigilancia y evaluación de la operación de las Unidades Administrativas que la integran; II. Nombrar y remover a los Fiscales Regionales y Especializados, Coordinadores Generales, Directores Generales, Ministerio Público y demás personal que integran la Fiscalía General, conforme la normativa aplicable; III. Resolver los casos de duda que se susciten con motivo de la

interpretación o aplicación del presente Reglamento para fines administrativos, así como los casos de conflicto sobre competencia interna, solo por mencionar algunas.

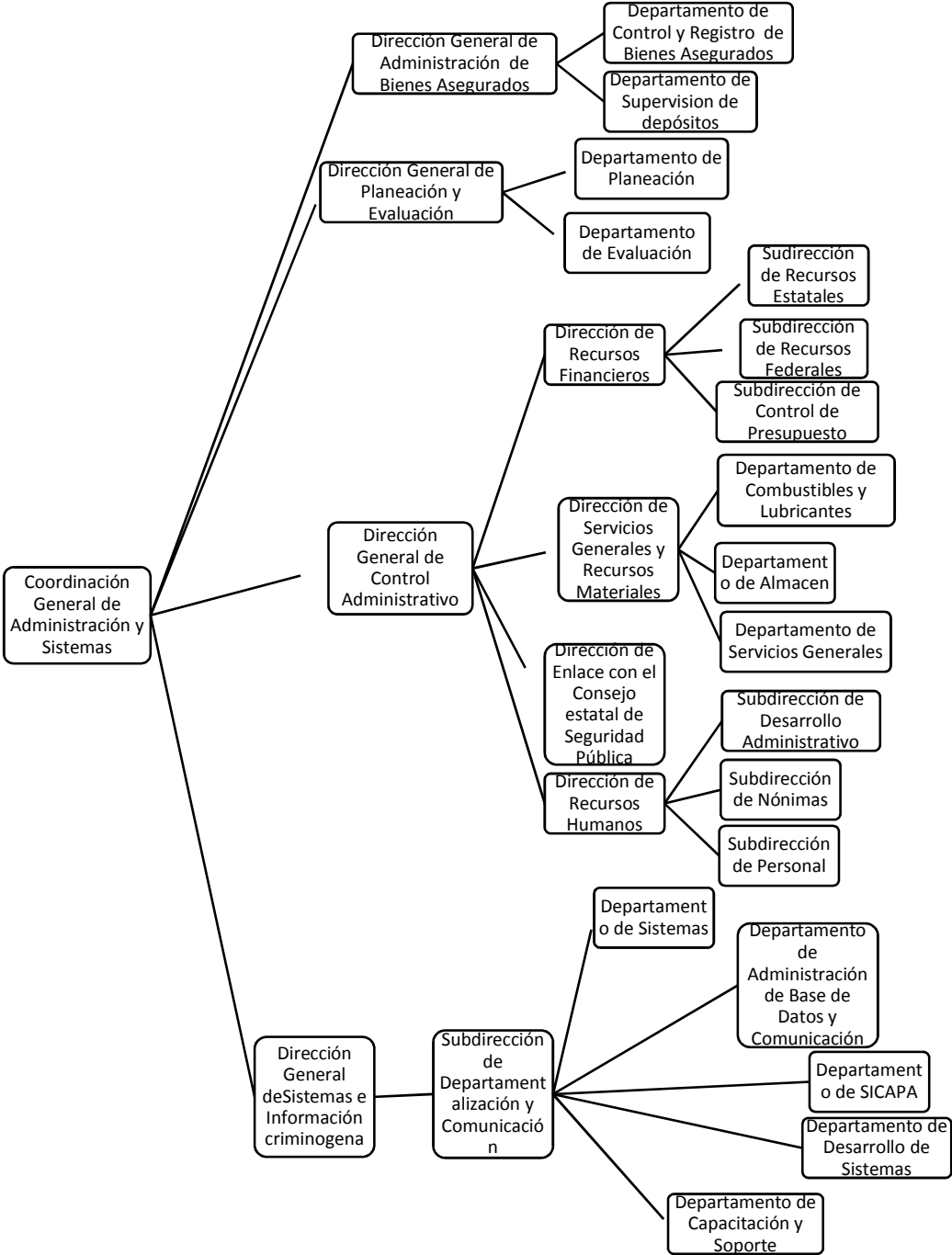


Figura 6. Área de la Coordinación General de Administración y Sistemas.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

Artículo 39. A la persona titular de la Coordinación General de Administración y sistemas le corresponde administrar, vigilar y coordinar de manera responsable las acciones del presupuesto asignado a la Fiscalía General, así como gestionar los recursos estatales, federales e internacionales para los logros y fines de la investigación del delito. La persona titular de la Coordinación General de Administración y sistemas contará con un nivel de Director General y dependerá directamente del Fiscal General(Consejería Jurídica, 2018). (Sólo por mencionar algunas) y está compuesta por los diferentes departamentos (Ver figura N° 6).

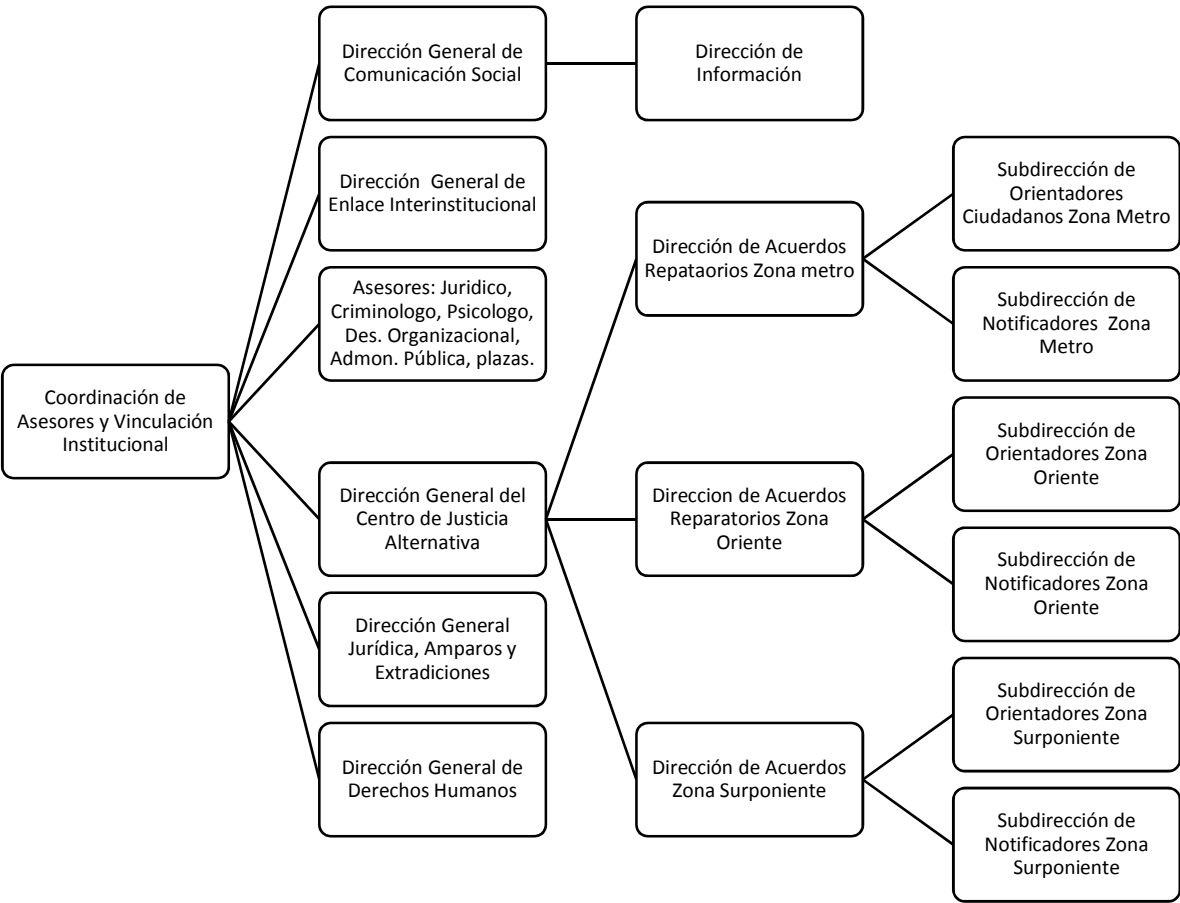


Figura 7 Área de la Coordinación General de Asesores y Vinculación Institucional.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

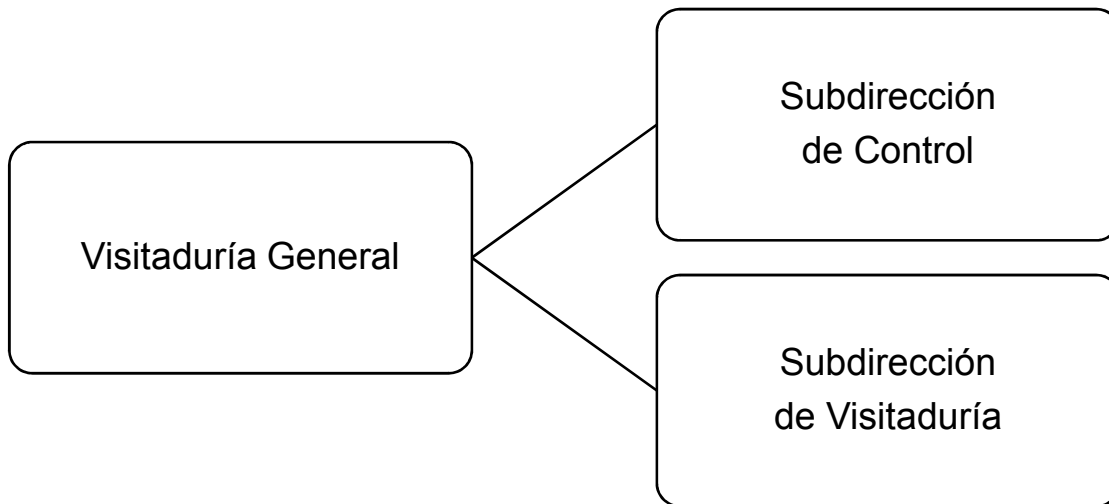


Figura 8 Área de Visitaduría General.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

Artículo 41. La Visitaduría General es el órgano de control interno encargado de desarrollar y aplicar las normas de vigilancia, supervisión y evaluación, con la facultad de practicar visitas a las diferentes Fiscalías Regionales o Especializada y demás Unidades Administrativas, para verificar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normativa por parte de los servidores públicos a ellos adscritos.

La persona titular de la Visitaduría General, tendrá un nivel de Director General. La Visitaduría General es competente para conocer, investigar y desahogar los procedimientos administrativos que se inicien a los servidores públicos de la Fiscalía General, con motivo de alguna queja o denuncia.

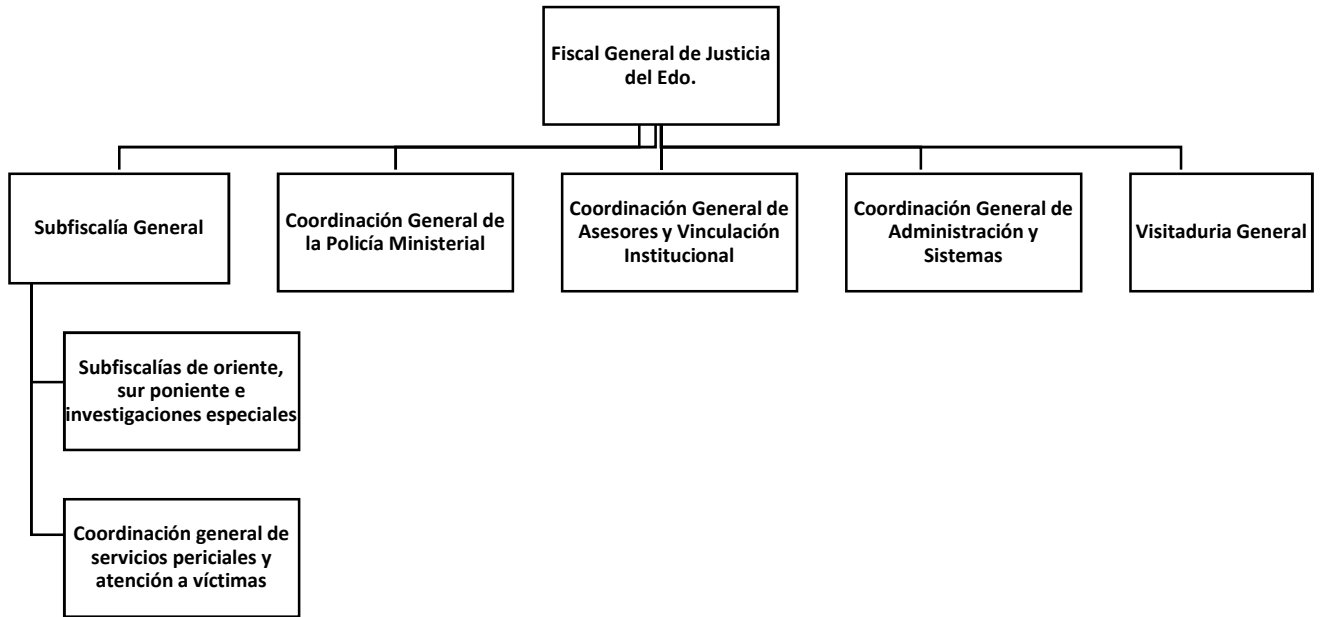


Figura 9. Áreas que dependen directamente del Fiscal.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

1.3 División de zonas.

La cobertura estatal de la Fiscalía se lleva a cabo con 17 agencias. De los 33 municipios del estado, 14 no cuentan con agencia del ministerio público (Ver ilustración N° 1).



Ilustración 1 Cobertura de zonas.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012).

Artículo 17. Las Fiscalías Regionales, en razón de su competencia territorial, a través del Ministerio Público, realizarán la investigación y persecución de los delitos en términos de las disposiciones jurídicas aplicables, las cuales estarán integradas por las Unidades de Investigación y el personal necesario para el ejercicio de sus atribuciones, conforme a la disponibilidad presupuestaria correspondiente (Consejería Jurídica, 2018).

1.4. Giro de la institución y origen del capital.

Es el de brindar un servicio a la comunidad, seguridad y atención a la ciudadanía. Su origen de su capital pertenece al Estado de Morelos, al cual se le rinden declaraciones para la comprobación de estos gastos.

1.5 Instalaciones

Las instalaciones con las que cuenta la Fiscalía General del Estado tienen las siguientes características: 9 propias, 24 son rentadas, 33 son en comodato. Sin embargo, al no tener la propiedad de las oficinas, las posibilidades de introducir mejoras son muy limitadas, por lo que las condiciones que imperan en estas oficinas (Ver ilustración N° 2).



Ilustración 2 Instalaciones de oficinas.

Fuente: Portal de Transparencia del Estado de Morelos (2012)

1.6 Ubicación.

Algunas de las oficinas centrales (Sector Central), se encuentran en Avenida Emiliano Zapata #803, Col. Buena Vista. Cuernavaca, Morelos. Otras de las instalaciones varían su ubicación debido a la zona en que se encuentren.

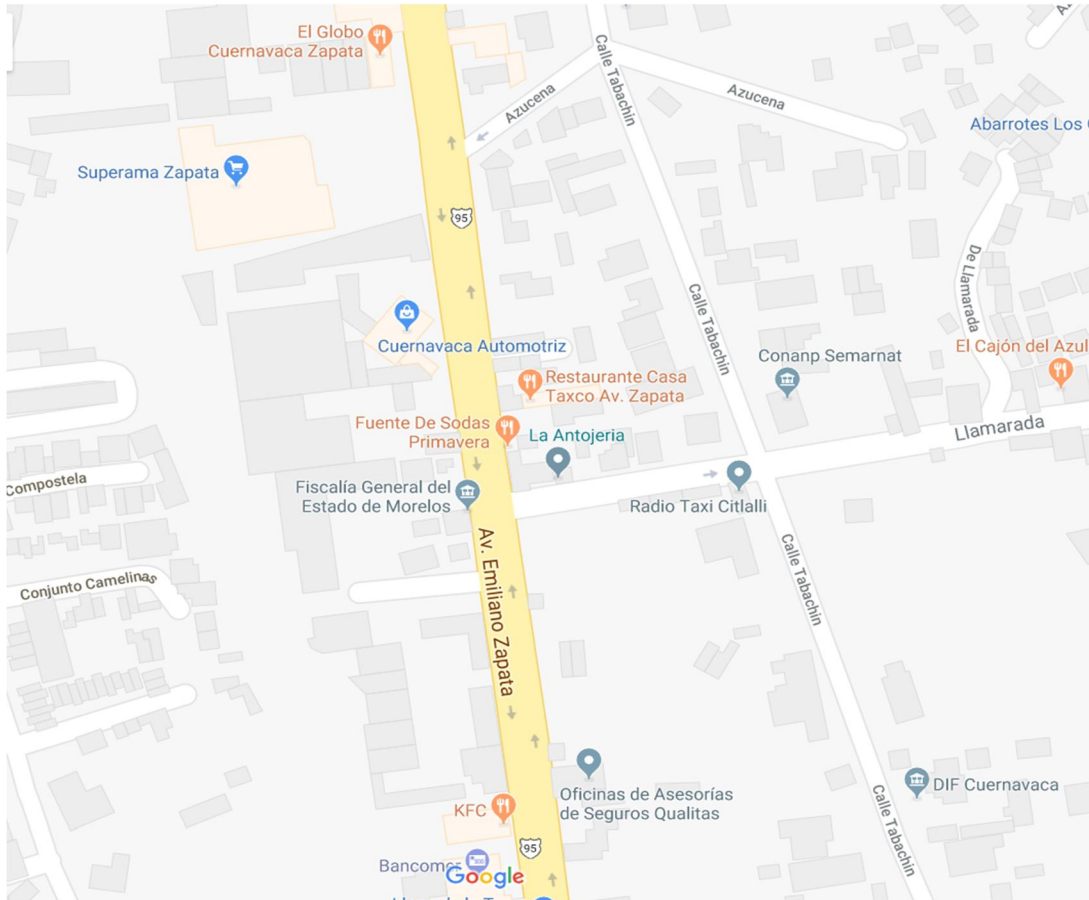


Ilustración 3 Ubicación de la Fiscalía General del Estado.

Fuente: Google Inc.(2018).

1.7 Departamento de combustible y lubricantes.

El departamento de combustibles y lubricantes es el encargado de dotar gasolina a todos los automóviles oficiales de la Fiscalía, cubriendo así las tres zonas que son la metropolitana, oriente y sur poniente; así como llevar el control de este.

1.7.1 Misión y visión.

Misión

Somos un departamento dedicado a la dispersión de gasolina que beneficia a los resguardantes de los automóviles de las tres zonas en que está dividido el estado.

Fuente: Departamento de Combustibles y Lubricantes, 2011.

Visión

Ser el mejor departamento que brinde la atención adecuada a los consumidores, así como la dispersión de la gasolina en tiempo.

Fuente: Departamento de Combustibles y Lubricantes, 2011.

1.7.2 Organigrama.

El departamento cuenta 4 personas que son: 1 contador, 1 auxiliar administrativo y 2 mecanógrafas (Ver figura N°10).

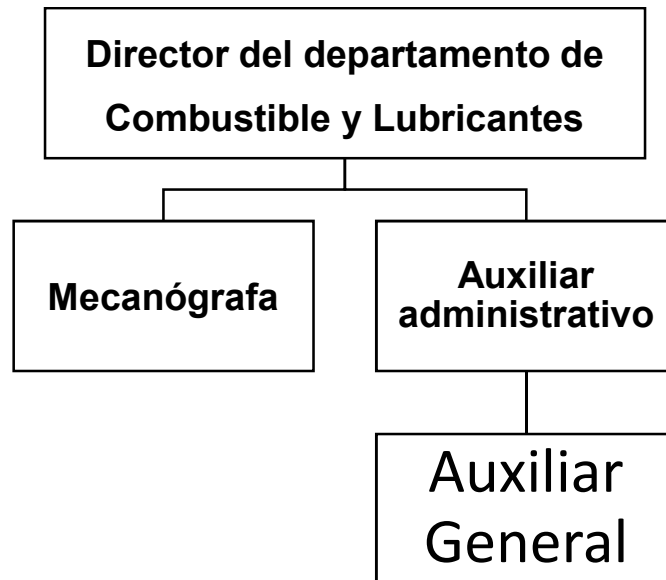


Figura 10. Organigrama del Departamento de Combustibles y lubricantes.

Fuente: Elaboración propia. (2018).

1.7.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Director de combustible y Lubricantes:

- Lleva toda la administración del departamento.
- Recibe los oficios de peticiones de aumento de gasolina por parte de los resguardantes.
- Elaboración de facturas, así como comprobaciones para gobierno.
- Entrega la contabilidad que se registró durante cada mes al área de Coordinación General de Administración y Sistemas.

Auxiliar administrativo:

- Ayuda con la elaboración de las listas de dispersión.

- Verifica que las cantidades sean las autorizadas (en ciertos casos por motivos de operativos, o alguna salida se aumenta la cantidad).
- Ayuda en la elaboración de las facturas que se entregan a gobierno.

Mecanógrafa:

- Registra los datos de las bitácoras que entregan los resguardantes.
- Así mismo tiene que verificar que los datos sean los correctos antes de poder registrarlos.

Auxiliar General:

- Llevar a la mecanógrafa a recoger las bitácoras de la zona oriente y sur-poniente.
- Atender en primera instancia al consumidor.
- Llevar papeles del director del departamento.
- Asistir en lo que necesite el auxiliar administración.

1.7.4 Consumidores.

Para el departamento de combustible, sus clientes son: los consumidores, es decir los comandantes y licenciados de cada área, así mismo los departamentos. En total son 80 departamentos a los cuales se les dispersa gasolina cada semana.

Cada departamento se cuenta con 3 autos, dependiendo de estos mismos, ya que por ejemplo en los departamentos de la policía ministerial se cuentan en cada departamento con 6 a 7 camionetas aun sin contar los jefes de estos.

En algunas áreas los resguardantes de los vehículos pueden ser solo una persona por departamento.

1.7.5 Proveedores de combustibles.

El departamento de combustible cuenta con un proveedor Efecticard Combustible ofrece un sistema con la facilidad de generar una gran variedad de reportes exportables a Excel, consulta de saldos y movimientos con los parámetros (número de placas, bitácora de cargas de sus unidades por estaciones de servicios, rendimiento de kilometraje sobre litros, montos asignados, entre muchos más).

Además de un gran número de restricciones en el manejo de cada tarjeta, como la placa o número económico, montos, frecuencia de recarga, días y horarios de consumo, captura de odómetro, rendimiento de kilómetros por litro, entre muchos más. 100% deducible de impuestos.



Ilustración 4. Imagen de tarjeta de Combustible EFECTICARD.

Fuente: Efectivale S. de R.L.(1989).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO SOBRE EL CICLO ADMINISTRATIVO Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Koontz y Weihrich.

En la actualidad la administración se divide en cuatro funciones (actividades ejecutadas por los administradores en el ejercicio de sus cargos), alrededor de las cuales se agrupan todos los principios, conceptos, teorías, métodos y técnicas administrativas. Dichas funciones son la planeación, la organización, la dirección y el control (Galindo, 2009).

2.1. Definición del proceso administrativo.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismos que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

La disciplina que exige se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, nos organiza, nos enseña a pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo manejable de trabajo, para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate.

El proceso administrativo no se debe considerar como una fórmula rígida. La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.

2.2. Planeación.

La planeación es la primera etapa de este proceso, se define como: “La determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”(Galindo, 2009).

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución.

La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, departamento y/o área, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan

a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.

2.2.1. Misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.

Los ya mencionados anteriormente son elementos de la planeación. A continuación, se dará una definición de cada una de estas.

Misión: Describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla a la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.

La visión contesta a la pregunta ¿Qué se desea que sea la empresa en un futuro? Está relacionada a un estado futuro, posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos).

Los propósitos son un complemento de la misión, la planeación se continúa a partir de la definición de los propósitos, estos son las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social (Galindo, 2009).

Una vez que se han establecido la misión, la visión, los propósitos, se determinan los objetivos que indican los resultados y fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos. Estos a su vez deben poseer dos características primordiales que los diferencia que son: se establecen a un tiempo específico y se determinan cuantitativamente (Galindo, 2009).

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí. Las estrategias son el curso de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

En la planeación se cuenta con políticas que son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios que guían hacia la correcta acción y decisión del personal en sus actividades(Galindo, 2009).

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual se puede definir como: “Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Los presupuestos en esencia son programas en los que se asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización, implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

Y por último en la planeación se requiere de procedimientos que permiten establecer la secuencia de las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.

La planeación se puede dividir en dos grandes apartados:

- a) Planeación estratégica.
- b) Planeación táctica.

Las características generales de estos tipos de planeación son las siguientes:

Tabla 1. *Características generales del tipo de planeación.*

Planeación estratégica	Planeación táctica
Es el origen de todos los planes específicos.	Se da con base en la planeación estratégica.
Planeación a largo plazo (1 año en adelante).	Planeación a corto plazo (antes de un año).
Considera a toda la organización.	Considera a un área o actividad específica.
Es elaborada e implementada por altos niveles jerárquicos de la dirección.	Es elaborada e implementada por ejecutivos de nivel medio.
Se maneja información externa.	Se maneja información interna y externa.
Se enfrenta con mayor incertidumbre en su proceso de implementación.	Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
Está orientada principalmente a la eficiencia.	Su objeto de trabajo es la coordinación de recursos.
No define ni sigue lineamientos detallados.	Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

Fuente: Línea. (2006).

2.3. Organización.

La organización se define como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La naturaleza de la organización como función dentro de la institución se genera como una necesidad de coordinación, de disciplina, de orden. En la función de planeación fijamos objetivos, después formulamos estrategias y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos, pero se requiere de gente para lograrlo. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una institución, mejorando así las funciones de activación y control del gerente. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la institución (Línea, 2006).

2.3.1. División del trabajo, jerarquización, descripción de funciones, coordinación.

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “como hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario establecer una jerarquización, esta es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. Esta misma nos lleva a tener una coordinación, la cual nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

Para que no exista algún error en esta parte se necesita de la descripción de funciones, que es una técnica en que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

2.4. Dirección.

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano.

Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe. Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza.

2.4.1. Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, supervisión.

La dirección está compuesta de ciertas etapas como, la toma de decisiones, si bien se sabe que una decisión es una elección de un curso de acción entre varias alternativas. Cabe destacar que la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. También se define como “la selección entre alternativas”. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios”; y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Para lograr efectividad en la integración se necesita de 3 cosas importantes:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado.
- De la provisión de elementos necesarios.
- De la importancia de la introducción adecuada.

Esta integración comprende 4 etapas:

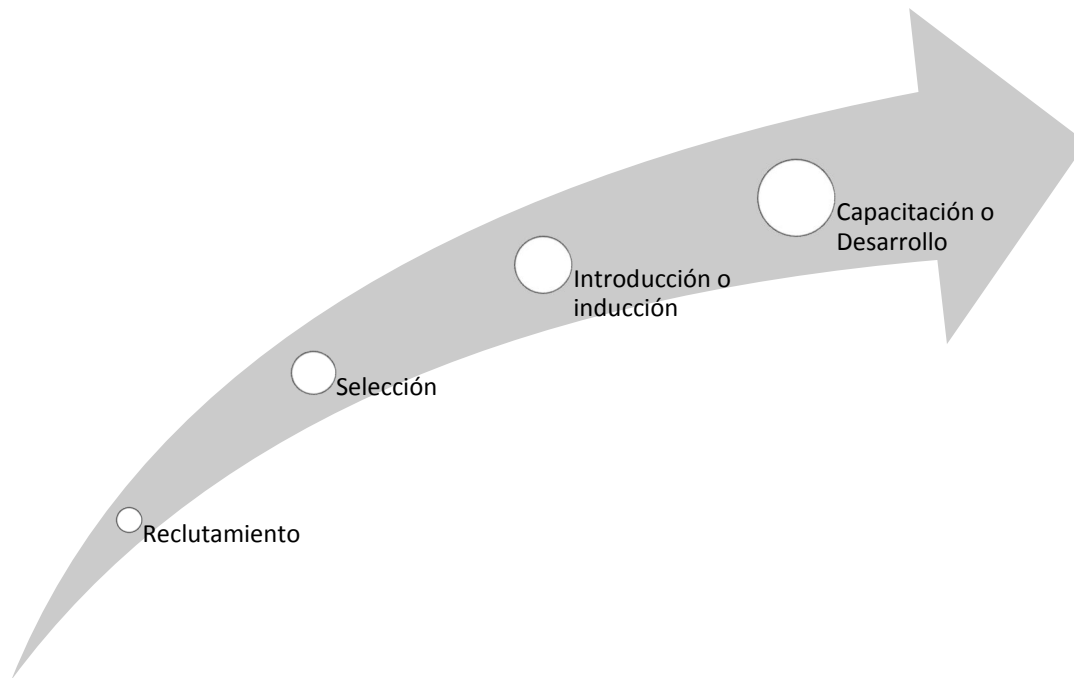


Figura 11. Etapas de la integración.

Fuente: Línea (2006)

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin). La motivación es un estado latente interno, no existe motivación como tal en el medio ambiente, lo que existen son factores para motivar. El individuo enciende, activa esa chispa apagada cuando siente que lo que debe hacer le va a generar algún beneficio.

La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina

confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Define a la comunicación administrativa como “el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito”(Krauss, 1971).

Así mismo se necesita de una supervisión, consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

La supervisión es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función concluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

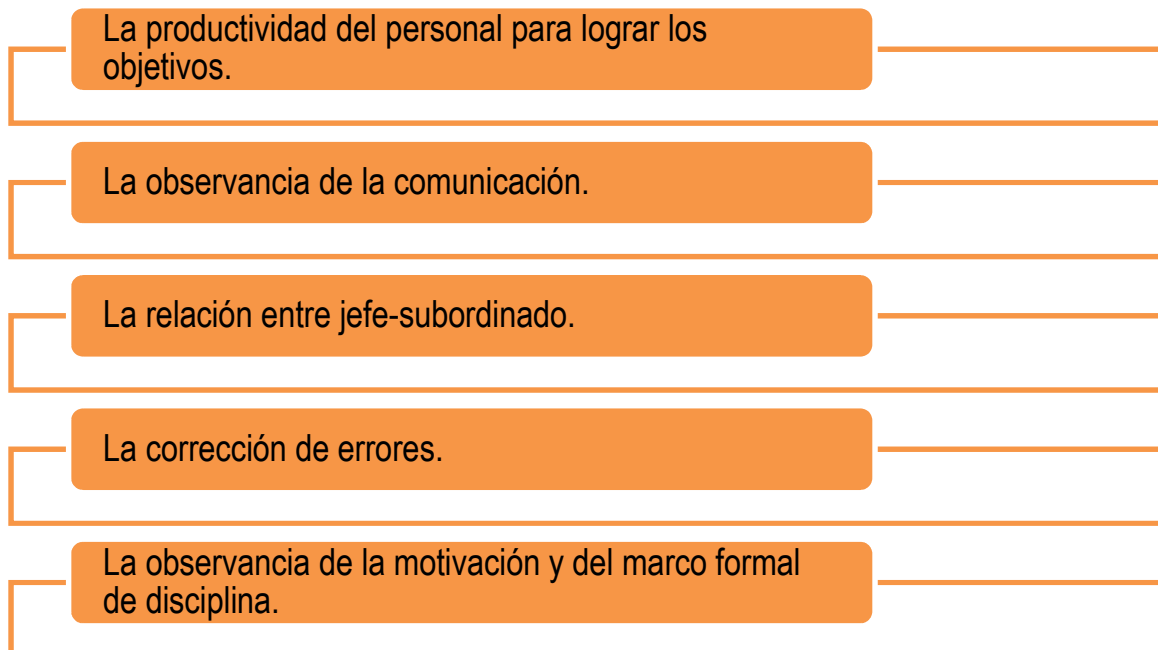


Ilustración 5 Objetivos de la supervisión.

Fuente: Krauss, (1971).

2.5. Control.

El control es, propiamente dicho, la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. El control es una etapa primordial en la administración, porque pese a que una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (Galindo, 2009).

2.5.1. Identificación de estándares, medición, comparación, detección de desviaciones, corrección, retroalimentación.

El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como modelo de comparación para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en su aplicación.

La medición de los resultados consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares. Los modelos administrativos, de acuerdo con sus características propias, puede ser: cualitativos (cuando se establecen subjetivamente unidades numéricas) o cualitativos (cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades).

Para llevar a cabo su función, se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe de ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), valida (que mida realmente el desempeño que intenta medir), con unidades de medida apropiada, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos. En realidad, esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar, es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones; esto nos recuerda un poco al concepto de calidad.

Es así que el resultado de la comparación de la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

La utilidad concreta y tangible de control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo, no obstante, antes de iniciarla es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o causa. Con el fin de corregir las desviaciones que se presenten.

La retroalimentación es básica en el proceso de control, ya que, a través de esta misma, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

2.6. Métodos para medir la calidad del servicio.

Para conocer cómo se percibe un servicio, si la calidad de este mismo es elevada o no, debemos conocer que opinan los resguardantes. Para conocer las opiniones y el nivel de satisfacción de estas personas, podemos preguntar directamente, a través de un estudio de opinión, o bien recoger información y opiniones indirectamente, o combinar ambos métodos.

2.6.1. Métodos directos o estudios específicos.

Se trata de acciones o iniciativas expresamente diseñadas para recoger directamente las opiniones de los individuos. Los métodos directos más habitualmente utilizados como estudios específicos para recoger las opiniones y valoraciones de las personas usuarias respecto a los servicios prestados son:

Entrevista individual semiestructurada.

Se trata de reuniones con usuarios individuales en las que, a través de un guión de puntos a tratar, previamente definido, se recoge la opinión, en profundidad, respecto al servicio que se presta. Son entrevistas guiadas con escasas preguntas abiertas.

Es una herramienta indicada para estudiar las expectativas de las personas usuarias respecto al servicio, descubriendo sus motivaciones y actitudes. Permite analizar en detalle la prestación del servicio.

Con esta metodología se profundiza mucho en la información, pero necesita de un elevado tiempo de dedicación con cada persona usuaria (las entrevistas suelen durar alrededor de una hora). La realización de entrevistas semiestructuradas requiere habitualmente de la experiencia y capacitación de una persona experta.

Grupos de trabajo.

Consiste en reunir a un grupo de personas usuarias que, bajo la dirección de una persona experta, plantean sus opiniones y expectativas respecto a los elementos y factores del servicio que se les va presentando a lo largo de la sesión. Es muy útil para recoger opiniones en profundidad, buscar los puntos comunes y las opiniones generalizadas.

Habitualmente se utilizan para conocer e identificar las expectativas respecto a los servicios. Su desarrollo requiere de la dirección de un experto en la materia.

Panel de personas usuarias.

Consiste en tomar una muestra representativa del total de las personas usuarias del servicio y mantenerla constante a lo largo del tiempo, para entrevistarles periódicamente, de manera que se puedan recoger sus opiniones y valoraciones respecto al servicio prestado. Esta metodología se utiliza para recoger la evolución de las expectativas de las personas usuarias respecto a los diferentes elementos del servicio prestado. Los paneles de personas usuarias requieren constancia y mucha inversión de tiempo y ser llevados a cabo por expertos en el tema.

Encuestas periódicas.

Se trata de la aplicación de cuestionarios de opinión a través de los cuales se recoge la valoración de los diferentes factores o elementos del servicio que hacen las personas usuarias. La recogida periódica y sistemática de estas opiniones y valoraciones nos da una perspectiva de la calidad del servicio que ofrecemos y cómo ésta va evolucionando.

Cuando estas encuestas o cuestionarios son sencillos, son fáciles de desarrollar y de analizar y, por tanto, podemos llevar a cabo internamente, tanto su desarrollo y aplicación como la explotación de los resultados obtenidos.

Este es el método más práctico y sencillo, al tiempo que aporta una valiosa y gran información para plantear mejoras concretas y eficaces en el servicio prestado. Siendo encuestas concretas y cortas, la dedicación de tiempo para su complementación no superará los cinco minutos y podrá ser autocompletada, por lo que no es necesario dedicar tiempo a su aplicación.

Permite por tanto, ser aplicado a gran cantidad de usuarios, posibilitando la recogida de una gran cantidad de opiniones("Evalu4.com," 2017).

Métodos indirectos.

Además de planificar y desarrollar estudios específicamente diseñados para medir la satisfacción de las personas usuarias respecto a los servicios, disponemos habitualmente de otras fuentes de información indirectas, que están al alcance de cualquier servicio. Los más comunes son:

Sistemas de quejas y sugerencias.

Cada vez es más habitual disponer de estos sistemas de recogida de opiniones de las personas usuarias. Aunque no sean puramente representativos de la opinión de todas las personas usuarias del servicio, es una fuente de información complementaria que se debe tener en cuenta para la mejora del servicio.

En cualquier caso, esta información debe utilizarse para el diseño y complemento de cualquier estudio de recogida específica de opiniones. Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados("Athletgest," n.d.).

Aportaciones del personal en contacto directo con los usuarios.

Las personas encargadas de atender directamente a las personas son quienes mejor conocen lo que estas demandan. Si este personal está preparado, y bien informado y cuenta con el apoyo necesario, podrá realizar una buena recogida de información y ser receptivo respecto a lo que las personas usuarias reciben y esperan recibir de las prestaciones actuales.

Indicadores objetivos de la gestión de la actividad.

Aunque no son indicadores directos del grado de satisfacción, se trata de información existente que está directamente relacionada con el éxito en la atención a los usuarios. Tienen valor, sobre todo, como complemento de la información obtenida por las mediciones directas de la satisfacción.

Estos indicadores indirectos pueden ser de diferentes tipos como se muestra en la ilustración 6.

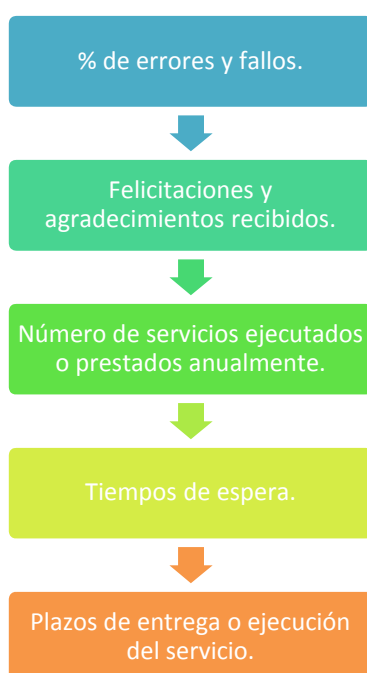


Ilustración 6. Indicadores objetivos de la gestión de la actividad.

Fuente. Guía, 2018.

Todos ellos, pueden indicar si, en general, se está prestando un servicio de calidad o no. Seguidos periódicamente, pueden indicar o añadir información respecto a la evolución y mejora periódica del servicio.

De todos estos métodos el que se ha elegido para ser desarrollado es el que se ha denominado encuestas periódicas. Se trata de un método de estudio directo de las opiniones de las personas usuarias respecto al servicio prestado.

Este método puede llevarse a cabo de una forma sencilla y, sin embargo, muy eficaz respecto a la recogida de información y explotación de datos.

También puede completarse con cualquiera de los demás estudios directos descritos. Al mismo tiempo, puede completarse la información recogida a través de las encuestas periódicas, con cualquiera de los métodos indirectos señalados.

2.7. Cuestionarios para medir satisfacción de usuarios y clientes.

Existen diferentes tipos de cuestionarios en los cuales se puede medir la satisfacción de los usuarios.

Preguntas abiertas.

Para su respuesta se presenta un espacio en blanco, de forma que la persona que contesta al cuestionario puede responder abiertamente redactando su opinión. Este tipo de preguntas aportan mucha información cualitativa. Sin embargo, requieren más tiempo y esfuerzo para ser respondidas. Además, son más difíciles de interpretar y codificar, su análisis requiere más tiempo y tienen el peligro de que quien responda puede desviarse del tema. En ocasiones serán muy necesarias, aunque se debe tener la certeza de que la información a obtener compensa el esfuerzo de su análisis.

Preguntas cerradas.

Son aquellas para cuya respuesta se presenta una serie de opciones cerradas, entre las que se deberá elegir la que más se aproxime a la opinión de quien

responde. La información que obtenemos es más concisa y de menor profundidad. Pero si las opciones de respuesta que ofrecemos son acertadas, nos permite obtener, de una forma rápida y sencilla, información interesante (Guía Para Medir La Satisfacción Respecto A Los Servicios Prestados., 2009).

2.8. Muestreos probabilísticos para la realización de diagnósticos.

Determinación del tipo de muestreo y tamaño de muestra para medir la satisfacción de los clientes.

- ☞ Decisiones en el diseño de la muestra.
- ☞ ¿A quién se encuestará (qué unidad de muestreo se usará)?
- ☞ ¿A cuántos clientes se deberá entrevistar (qué tamaño de muestra se usará)?
- ☞ ¿Cómo debe escogerse la muestra (qué procedimiento de muestreo se usará)?
- ☞ Tipos de muestras.

Muestra probabilística

- Muestra aleatoria simple: Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser escogido.
- Muestra por grupos: La población se divide en grupos mutuamente excluyentes y se extraen muestras aleatorias de cada grupo.
- Muestra aleatoria estratificada: La población se divide en grupos mutuamente excluyentes y se extrae una muestra proporcional de cada grupo.

Muestra no probabilística:

- Muestra de conveniencia: El investigador selecciona los miembros de la población de los que es más fácil obtener información.

- Muestra de criterio: El investigador usa su criterio para seleccionar miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información exacta.
- Muestra de juicio: El investigador localiza y entrevista un número prescrito de personas en cada una de varias categorías.

Para medir la satisfacción de los clientes, lo más recomendable es utilizar muestras probabilísticas porque garantizan confiabilidad estadística y eliminan los errores que se generan al tomar muestras no probabilísticas. El muestreo aleatorio estratificado además de la confiabilidad estadística garantiza proporcionalidad y representatividad de los estratos o grupos analizados. Ha tomado mucha fuerza en estos estudios porque casi siempre las empresas tienen diferentes nichos de mercados o tipos de clientes según la variedad de los surtidos que ofrecen en sus portafolios de negocios.

2.9. Determinación de tamaños de muestra empleando programas que garanticen confiabilidad estadística.

Determinación del tamaño de muestra aplicando el muestreo aleatorio estratificado.

Para definir el tamaño de muestra se utiliza la fórmula siguiente:

$$n = \frac{P(1 - P)}{(E / Z)^2 + P(1 - P) / N}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

P: Proporción de la población que posee la característica de interés. Se expresa como un valor de probabilidad.

z: Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza. A partir de un nivel de confianza dado se determina el estadígrafo z en la tabla de distribución normal.

E: Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a captar en el nivel de confianza señalado.

Ejemplo: Se considera 5 %, es decir, $E = 0.05$.

N: Tamaño de la población.

2.10. Empleo de herramientas para procesar cuestionarios y mostrar resultados.

Las herramientas más utilizadas para recopilar la información y procesar los resultados tomando decisiones partir de los mismos, son las siguientes:

- Hojas de verificación y control.
 - ☞ Gráficos de tarjado.
 - ☞ Gráficos simples.
- Estratificación.
- Diagrama de Pareto.

A continuación, se detallan cada una de ellas:

- ***Hojas de verificación y control.***

Pueden ser gráficos de tarjado o gráficos simples.

- ☞ ***Gráficos de tarjado.***

Herramienta fundamental para la recolección de los datos que provienen de determinadas observaciones.

La información se puede recopilar por:

- Áreas, departamentos, sedes.
- Variables, reactivos, atributos.

Se diseña una hoja Excel para recopilar la información por los dos criterios simultáneamente (Ver ilustración N° 7 y N° 8).

HOJA DE CONTROL DE TIEMPO - SEMANAL

SEMANA DEL __/__/__ AL __/__/__
 NOMBRE : Auditor 1
 REGISTRO : nnnn

GENERAL	DETALLE	L	M	M	J	V	S	D
		dd	dd	dd	dd	dd	dd	Dd
Auditoria 1	Actividad 1							
Auditoria 1	Actividad 2							
Auditoria 1	Actividad 3							
Auditoria 2	Actividad 1							
Auditoria 2	Actividad 4							

Hecho por : Auditor 1
 Revisado Por: Director de auditoría.

Ilustración 7. Ejemplo de Hoja de control.

Fuente. Maestros de la calidad. (2012).

HOJA DE VERIFICACIÓN No. _____

NOMBRE DEL SERVICIO: _____ FECHA: _____
 AREA: _____ DELEGACIÓN: _____
 ESPECIFICACIÓN: _____ UNIDAD DE ADSCRIPCIÓN: _____
 No. DE INSPECCIONES: _____ NOMBRE DEL EMPELADO: _____
 OBSERVACIONES: _____ NOMBRE DEL GRUPO: _____

DIMENSIONES

	1.5	1.6	1.7	1.8	2	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3	3.0	3.1
40																	
35																	
30																	
25																	
20																	
15							/				/						
10							/	/	/		/	/	/				
5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
0	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	1	2	6	13	10	16	19	17	12	16	20	17	13	8	5	6	2

FRECUENCIA
 O TOTAL

Ilustración 8. Ejemplo de Hoja de verificación.

Fuente. Maestros de la calidad. (2012)

☞ **Gráficos simples.**

Se usan para representar figuras o esquemas que respondan fielmente a determinados datos recopilados. Se utilizan para hallar tendencias o mostrar información de forma clara.

Pueden ser:

- Poligonal: Cada dato se señala por un punto, la relación de todos ellos mediante líneas rectas da lugar al gráfico. Permite visualizar tendencias del comportamiento (Ver ilustración N°9).



Ilustración 9. Ejemplo de Gráfico Poligonal.

Fuente: Jervis, (2017).

- De barras: Constituido por barras o columnas cuyas alturas representan las cantidades que se quieren señalar. Son conocidos también como histogramas (Ver ilustración N° 10).

Grafico De Barras

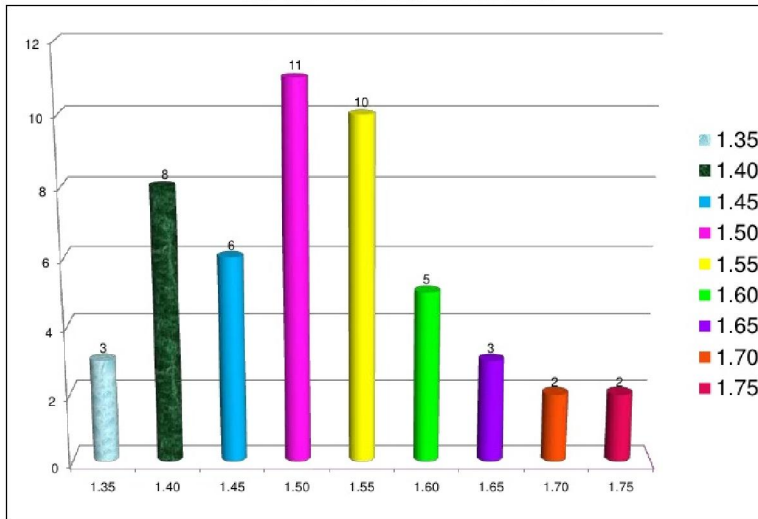


Ilustración 10. Ejemplo de Gráfico de barras.

Fuente: "SlideShare," (2010).

- Circulares (también conocidos como gráficos de pastel): Se emplean para expresar la proporcionalidad de las partes de un todo. No se recomiendan en diagnósticos de clima laboral (Ver ilustración N°11).

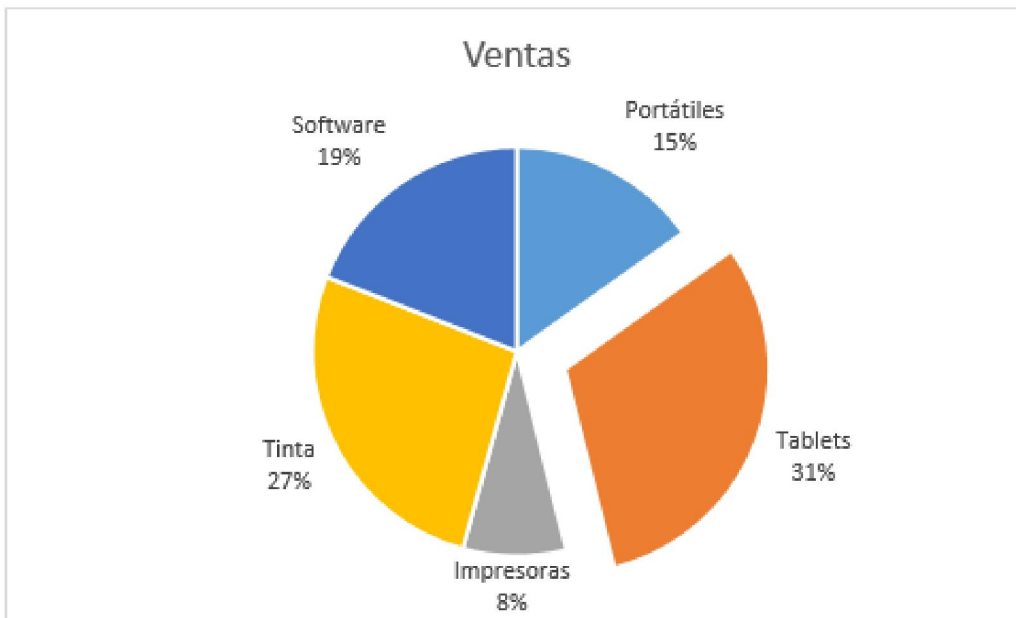


Ilustración 11. Ejemplo de Gráfico circular.

Fuente: Ortiz, (2011)

Estratificación.

Consiste en estratificar los datos, separarlos en estratos o grupos. Se utiliza para clasificar datos e identificar su estructura o afinidad. Se puede aprender más de un histograma al estratificarlo. Se confeccionan tantos histogramas como criterios de estratificación se tengan definidos (Ver ilustración N°12).

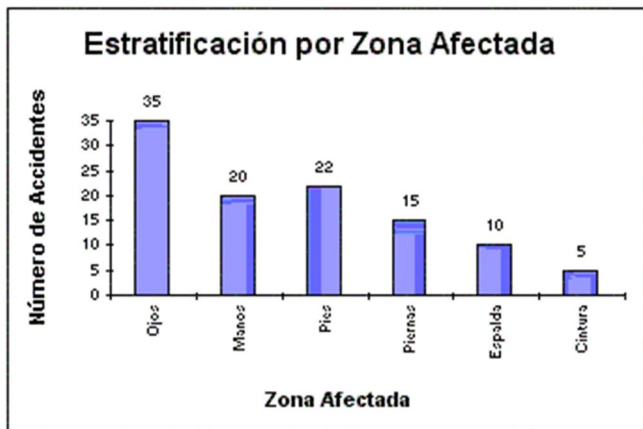


Ilustración 12. Ejemplo de Gráfico de estratificación.

Fuente: Ricardo, (2016).

Diagrama de Pareto.

Ordenamiento de forma gráfica de los datos de acuerdo con su prioridad e importancia. Es un histograma de datos repetidos ordenados de mayor a menor dando prioridad a los problemas e insatisfacciones más frecuentes o más costosos. Su análisis e interpretación se basa en el Teorema de Pareto: “El 20% de las causas absorben alrededor del 80% del total de los problemas” (Ver ilustración N°13).

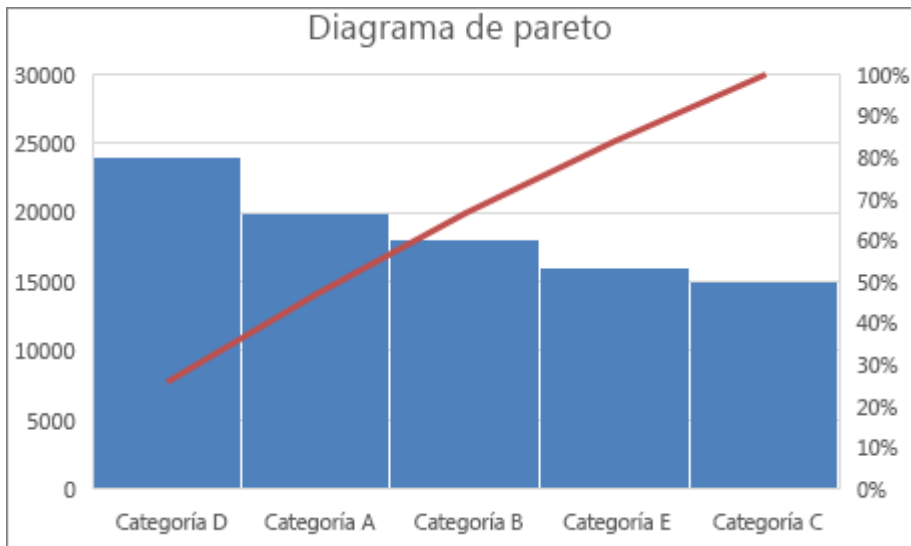


Ilustración 13. Ejemplo de Diagrama de Pareto.

Fuente: Microsoft (2018).

Resulta de mucha utilidad porque permite:

- Identificar la importancia relativa de un número de problemas y seleccionar un punto de inicio.
- Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.
- Indicar el orden y la prioridad de los problemas que deben resolverse.
- Graficar los “pocos vitales” y los “muchos triviales” de las causas que originan el problema.
- Analizar eficazmente hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y PROYECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORA.

Este capítulo busca explicar la metodología utilizada para este proyecto de investigación que consistió en identificar el grado de desorganización en el departamento de combustibles y lubricantes de la fiscalía general del estado. En primer lugar hare una descripción de los problemas de investigación, en segundo término la población objetivo, luego las fuentes de información y el trabajo de campo.

3.1. Revisión de carpetas.

Dentro de la revisión de las carpetas, se percibe que existen varias unidades que no han entregado bitácoras en varias semanas. Esto no solo no es de un mes atrás, exista algunas en las que tenemos faltantes desde el año 2013; en algunos de los casos las excusas son pérdidas de ticket y ya no entregan las bitácoras.

Es por eso que cada carpeta varia, y empiezan los problemas debido a que no se entregaron en tiempo, y las dieron por perdidas (en estos casos la parte del resguardante se excusa en varias ocasiones en que fue problema de los encargados del departamento).

La revisión no sólo es de las bitácoras sino también de la carpeta de firmas, en la cual el resguardante debe firmar una serie de listas en las que aparece el número de placas, la cantidad que se dio en la semana, y el nombre del resguardante, esto es con el fin de poder respaldar aún más que se entregó la dotación de gasolina. En algunos casos los resguardantes tardan varias semanas en firmar, porque algunos no asisten.

3.2. Revisión de base de datos.

Esta parte va relacionada con la revisión de carpetas ya que en algunas de las bitácoras no se entregaron en forma, algunas les hacen falta ciertos datos, y en varios casos van acompañadas de algún oficio justificando el error.

Esto es algo que se presenta muy seguido, y es una de las causas principales de la espera, ya que al recibirlas es prestar atención en datos como: placas, kilometraje, número de tarjeta, firma del resguardante. Y en algunos casos un usuario puede tener a su cargo más de dos unidades, o llevar varias semanas atrasadas.

3.2.1 Implementación de cambio de base de datos.

La base de datos con la que contaba el departamento era el programa de Excel, el cual no es un programa que soporte tanta información.

Es así como se implementó la idea por parte de uno de los empleados del departamento, poner en práctica el programa de Access, una base de datos que está implementada para tener mayor capacidad de información y una mejor cobertura de las tres zonas, esto ahorra tiempo puesto que en varias ocasiones el programa de Excel se tardaba demasiado tiempo en cargar los datos o simplemente no respondía.

3.3. Diseño del cuestionario y las escalas.

El diseño que tendrán las encuestas es la siguiente ilustración N°14:

DEPARTAMENTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO

Fecha de aplicación: Octubre de 2014

Este cuestionario tiene como propósito conocer tu percepción con respecto a la calidad del servicio que brinda nuestro departamento. Tu opinión es muy importante ya que nos ayudará a determinar oportunidades de mejora para incrementar tu satisfacción con lo que hacemos.

Gracias por tu colaboración.

1. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento?

- a) Bueno. c) Regular b) Malo.

Cualquiera sea la respuesta, ¿Por qué? _____

2. ¿Recibes en tiempo tu gasolina?

- a) Sí. b) No. ¿Por qué? _____

3. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:

- a) Mínimo. b) Poco. c) Demasiado.

4. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras?

- a) Siempre b) A veces b) Nunca.

Si marcaste b) o c) ¿Por qué? _____

5. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o la entrega de bitácoras?

- a) Sí ¿Cuáles? _____ b) No.

6. ¿A qué se deben estos problemas?

a) Tiempo

b) Formato de bitácoras

c) Otros ¿Cuáles? _____

Ilustración 14.Formato de cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se escogió el tipo de escala cualitativa ya que permite obtener un resultado más confiable que si se cuestiona directamente a los trabajadores en función de si están satisfechos / insatisfechos, pues generalmente manifiestan temor a sentirse evidenciados.

Se decide esta escala en función de con qué frecuencia se manifiestan los aspectos que inciden en que los trabajadores se sientan satisfechos con su clima

laboral. Lo que siempre ocurre les garantiza satisfacción y lo que jamás sucede les provoca insatisfacción.

Para facilitar el llenado del cuestionario se considera en las alternativas extremas poner SIEMPRE / SÍ y NUNCA / NO, porque para responder algunas preguntas, resultan más cómodas las escalas SÍ y NO.

3.4. Diseño del muestreo y determinación del tamaño de muestra.

Para determinar el muestreo se realizó una tabla en la cual muestre el número de autos con el que cuenta cada zona aproximadamente. Datos para el muestreo:

Tabla 2. Dispersión de gasolina.

Zona	Días de dispersión	Día de entrega de bitácoras	Número de carros aproximadamente
Metropolitana	Lunes	Martes	78
Oriente	Lunes	Jueves (Varían)	55
Sur poniente	Lunes	Viernes (Varían).	30
Total			163

Fuente Elaboración propia, 2018.

Tabla 3. Cálculo de tamaño de muestra por estrato (zona).

Zona	Días de dispersión	Día de entrega de bitácoras	Número de carros aproximadamente	Fracción de estrato	Tamaño de muestra
Metropolitana	Lunes	Martes	78	0.6994	55
Oriente	Lunes	Jueves (Varían)	55	0.6994	38
Sur poniente	Lunes	Viernes (Varían).	30	0.6994	21
	Total		163	0.6994	114

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Este muestreo se obtuvo con un 95 % de nivel de confianza y un 5 % de error permisible. La probabilidad de éxito considerada es del 50 %.

3.5. Aplicación de los cuestionarios.

Para realizar las encuestas se hizo la entrega de estas a cada uno de los resguardantes, explicándoles el porqué de su realización, esto se llevó a cabo el día martes que se realizan las entregas de bitácoras de la zona metropolitana, en las zonas oriente y sur-poniente se entregó a cada uno de los resguardantes el 15 de octubre ya que solo se va cada quincena a las zonas de Cuautla y Jojutla, de igual manera se les explico. Cabe mencionar que los usuarios se mostraron dispuestos a colaborar, mencionando que realizar esto sería de gran ayuda para mejorar, y propusieron que se realizara periódicamente.

3.6. Recopilación, procesamiento e interpretación de resultados.

Una vez aplicada las encuestas, se pasó a la recopilación de los datos obtenidos. De igual manera se recopilaron los datos por las zonas. Pero primero se analiza de forma general los datos que se obtuvieron.

Para un 39% de los usuarios el servicio es calificado como regular y en los comentarios que justificaron su respuesta señalaron que las recargas eran irregulares, se equivocaban en la cantidad.

El 32% dice que el servicio brindado es bueno los comentarios fueron los siguientes: son amables, resuelven las dudas, cumplen con las expectativas. Un 29% de los resguardantes opto por justificarlo como malo, y su justificación fue de no brindar información completa, se molestan cuando les preguntan algo, y las diferencias de cantidad de gasolina.

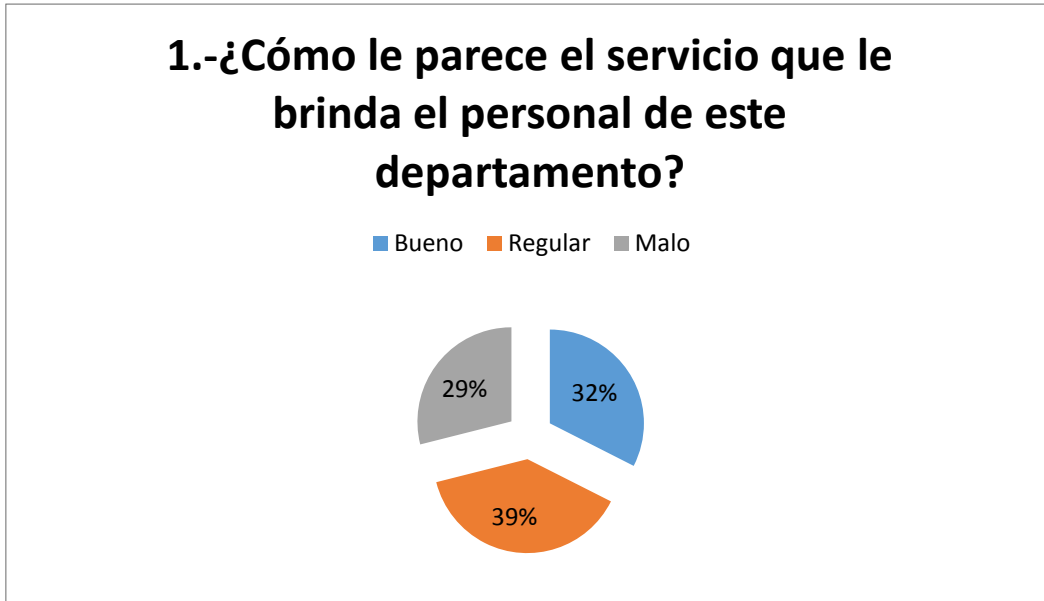


Figura 12.- ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento?
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para un 90% de los usuarios dice que reciben en tiempo su gasolina. Sin embargo para el 10 % no es así, cuando justifican el porqué de su respuesta sus comentarios son: el depósito llega el día martes o miércoles, en las últimas semanas ha habido mucho retraso en la dotación.

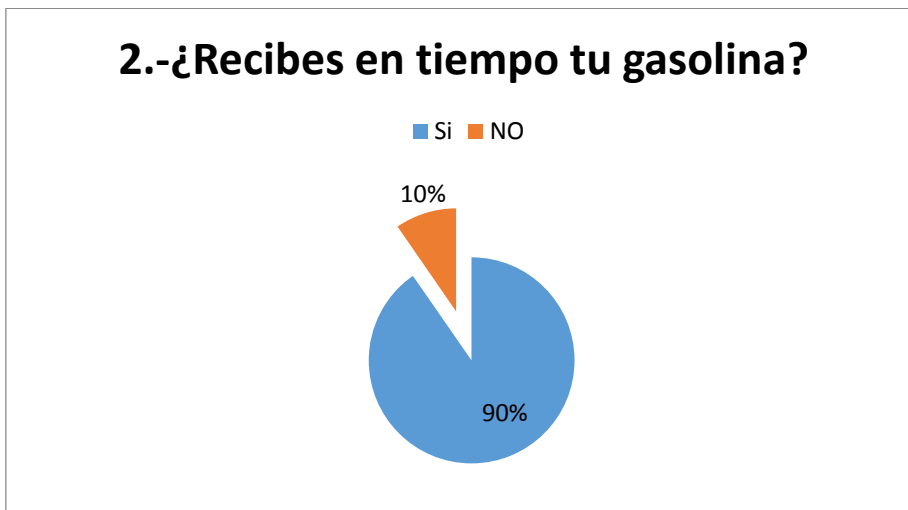


Figura 13. ¿Recibes en tiempo tu gasolina?
Fuente: Elaboración propia, 2018.

El tiempo que se espera al entregar las bitácoras para el 38% de los resguardantes es demasiado, de ahí se obtiene un 31% para las opciones de poco y mínimo.



Figura 14. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura N° 15 con 56% se obtuvo que los usuarios entregan en tiempo y forma sus bitácoras a veces, esto se justificó a través de comentarios como: porque no cuentan con tiempo suficiente ya que se encuentran en otros lugares y siempre están en constante movimiento.

En caso de la alternativa siempre con un 29% se justificaron que es para que tengan en tiempo la dotación de gasolina y en la alternativa de nunca con un 15%, los resguardantes comentaron que es porque se encuentran resolviendo casos, en operativos, etc.

4.-¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras?

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

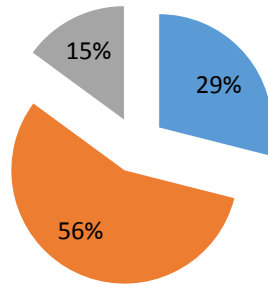


Figura 15 ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras?
Fuente: Elaboración propia, 2018.

En cuanto a los problemas de la dotación y/o entrega de bitácoras se obtuvo que el 56% de los usuarios tienen estos problemas argumentando que se debe a que no cuentan con el tiempo suficiente debido a reuniones, operativos, etc. El 44% de los usuarios no tiene ningún problema.

5.-¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o la entrega de bitácoras?

■ Si ■ No

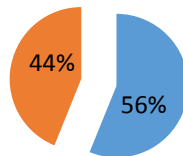


Figura 16 ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o la entrega de bitácoras?
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los problemas que tienen para entregar bitácoras o tener la dotación con un 48% se obtuvo que es el tiempo, con un 42% el formato de bitácoras ya que para ellos les cuesta un poco de trabajo, y en otros con el 10% se justificaron de que por falta de información no llegan a entender algunos aspectos de estos.

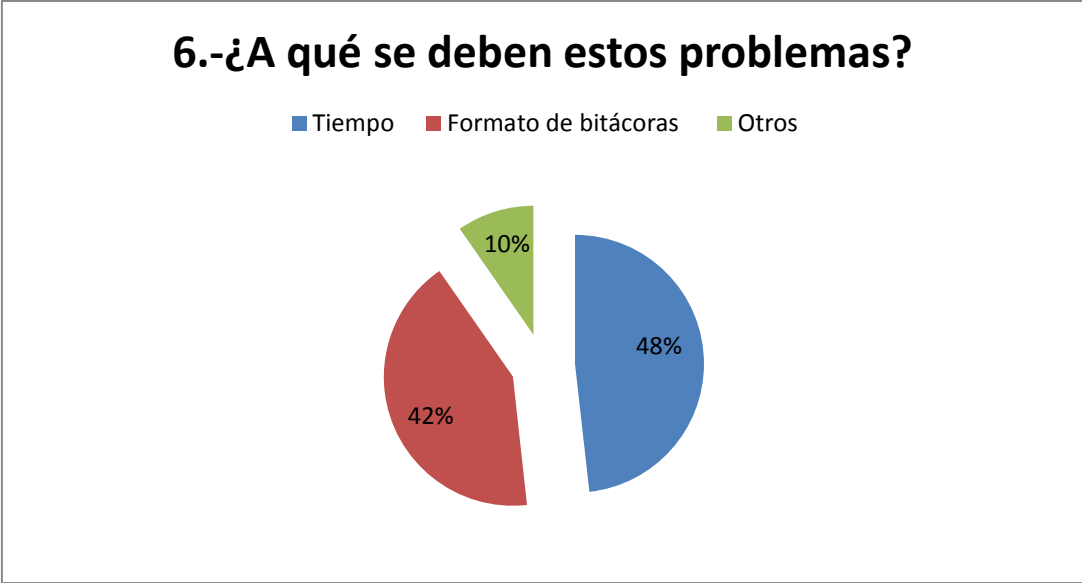


Figura 17. ¿A qué se deben estos problemas?
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ahora bien, se realizó un análisis comparando las tres zonas. A continuación, se observan los datos que se obtuvieron de las encuestas.

En las tres zonas se obtuvieron diferentes resultados, la manera en que califican a el departamento varia, es decir en la zona metro con un 38% es catalogado como “malo”, mientras que en la zona oriente el 47% lo califica como “regular” y en la zona sur-poniente con un 52% es calificado como “bueno” esto se puede justificar que en las zonas oriente y sur- poniente se va cada 15 días o 20 por las bitácoras.

**1.¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento?
Zona Metro**

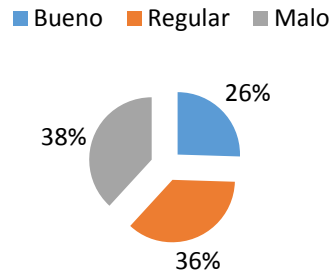


Figura 18. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona metro.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona Oriente

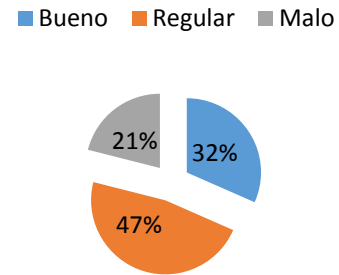


Figura 19. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona Oriente.
Fuente: Elaboración propia, 2018

1.¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona Sur-Poniente

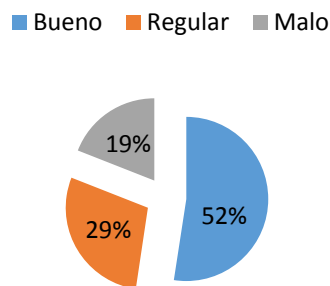


Figura 20. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento? Zona sur-poniente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para las tres zonas la dotación de gasolina se recibe en tiempo, es decir con un 96% los usuarios de la zona metro la reciben en tiempo su gasolina y el 4% no (ver figura N°22), en la zona oriente con un 82% un poco menos que la zona metro el 12 % no la recibe a tiempo (ver figura N°21). En la zona sur-poniente con un 90% se afirma que la dotación se recibe en tiempo y el 10% no (ver figura N°23). Cabe mencionar que los usuarios que no reciben en tiempo su gasolina es debido a que algunos no entregan bitácoras en tiempo.

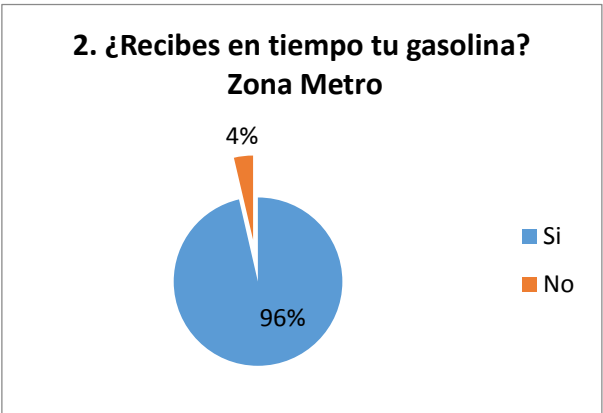


Figura 21. ¿Recibes en tiempo tu gasolina? Zona Metro.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

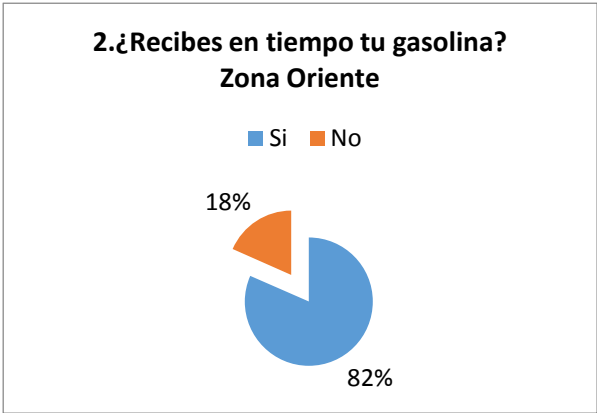


Figura 22. .Recibes en tiempo tu gasolina? Zona Oriente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

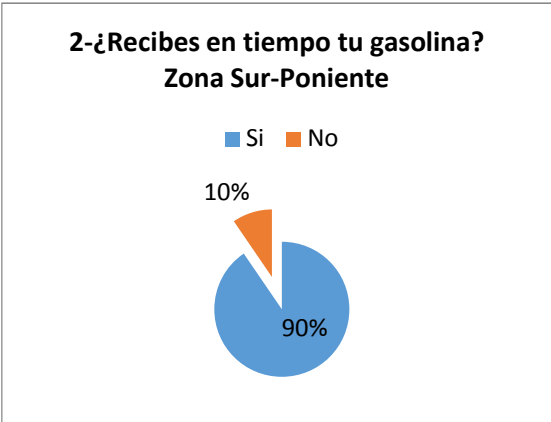


Figura 21. ¿Recibes en tiempo tu gasolina? Zona Sur-Poniente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para calificar el tiempo esperado a la hora de entregar bitácoras en la zona metro se observa que el 51% califico que es demasiado tiempo, el 38% dice que es poco, y el 11% dijo que es mínimo. Todo lo contrario, a la zona oriente ya que el 45% califico que es mínimo el tiempo de espera, un 31% dice que es demasiado y el 24% dice que es poco. En la zona sur-poniente de igual manera califico con mayor puntaje la opción de mínimo con un 57%, el 24% dice que es poco y un 19% dice que es demasiado.

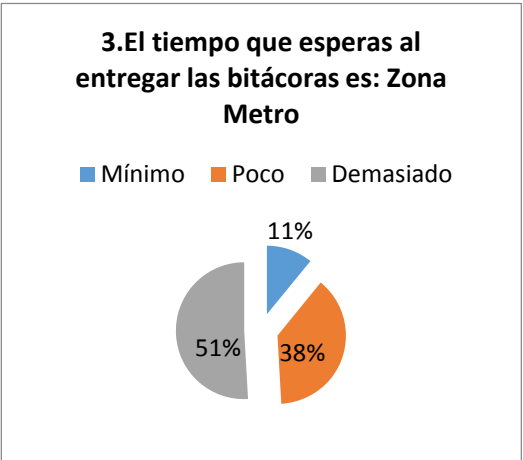


Figura 22. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:” Zona metro.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

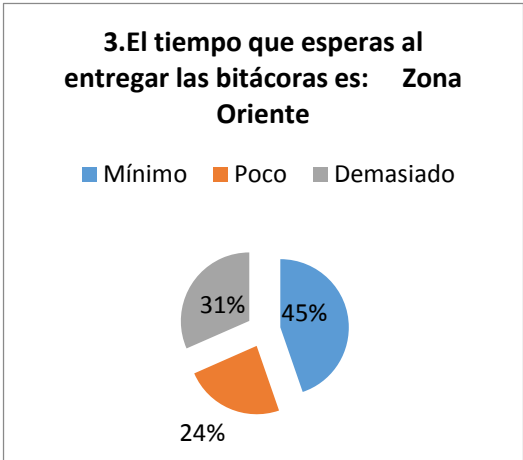


Figura 23“El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:” Zona Oriente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

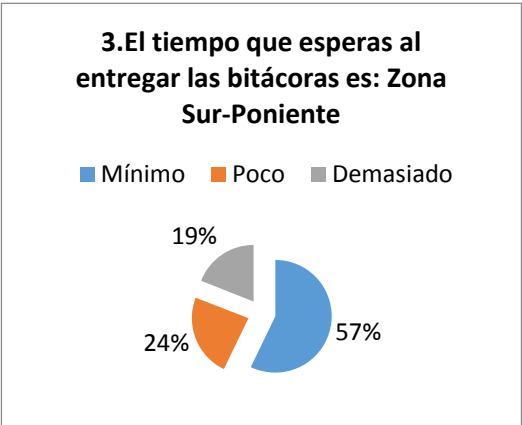


Figura 24. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:” Zona Sur-Poniente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

La mayoría de los usuarios para entregar en forma y tiempo sus bitácoras respondió lo siguiente en la zona metro el 76% que “a veces”, con un 15% siempre, y el 9% respondió que nunca. Todo lo contrario, a la zona oriente ya que el 50% respondió que siempre, el 32% dice que a veces y el 18% respondió que nunca. La zona sur-poniente concuerda con la zona metro el 48% de los resguardantes respondió que a veces, el 28% dice que siempre, y el 24% dice que nunca.



Figura 25. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras? Zona Metro.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

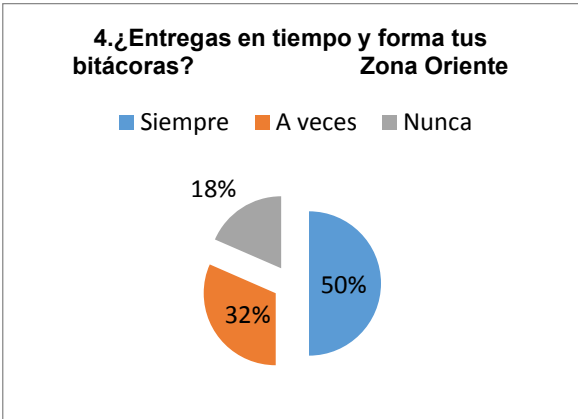


Figura 26. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras? Zona Oriente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

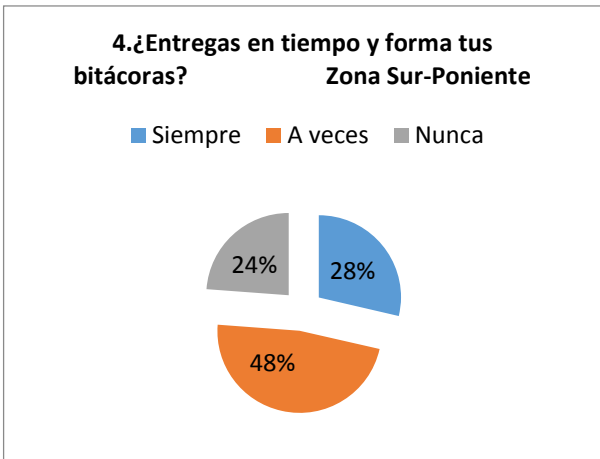


Figura 27. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras? Zona Sur-Poniente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

La comparación de las tres zonas en si han tenido problemas se nota que con el 71% la zona sur-poniente los tienen, seguidos con un 35% la zona metro afirmo que los tiene, y el 21 % de la zona oriente de igual manera. Como nos damos cuenta las zonas metro y oriente no tienen demasiados problemas con esto.

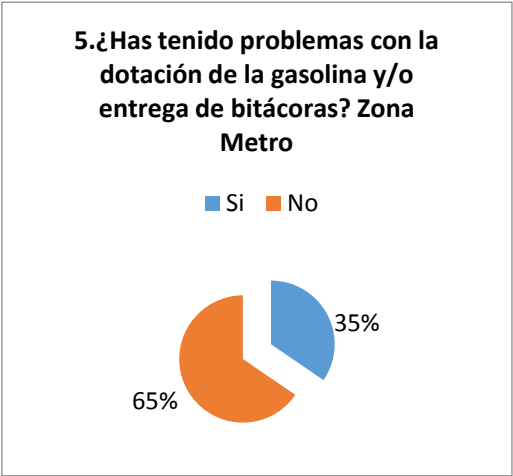


Figura 30. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o entrega de bitácoras? Zona metro.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

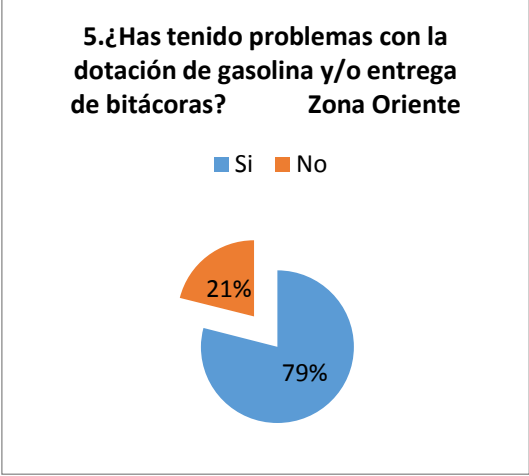


Figura 31 ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o entrega de bitácoras? Zona Oriente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

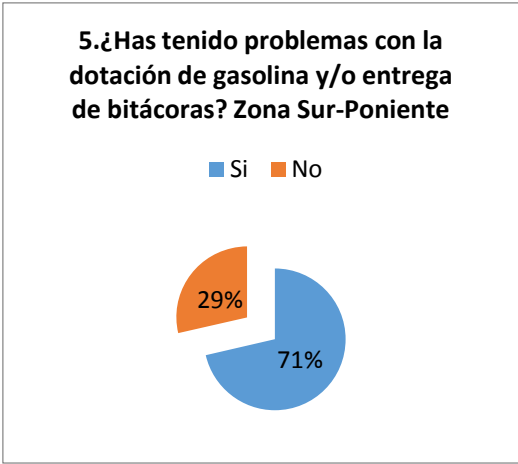


Figura 28 ¿Has tenido problemas con la dotación de gasolina y/o entrega de bitácoras? Zona Sur-Poniente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los diferentes problemas que tienen los usuarios con el departamento pueden variar, entre tiempo, formato de bitácoras y otros, en la zona metro con un 71% de los usuarios eligieron la opción del tiempo, lo contrario a la zona oriente la cual el 74% dice que es el formato de bitácoras, sin embargo en la zona sur-poniente tiene que tanto el tiempo y el formato de bitácoras son los problemas con un 43%.

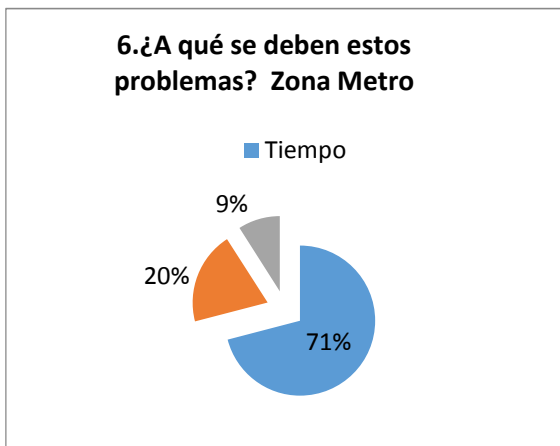


Figura 29. ¿A qué se deben estos problemas? Zona Metro.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

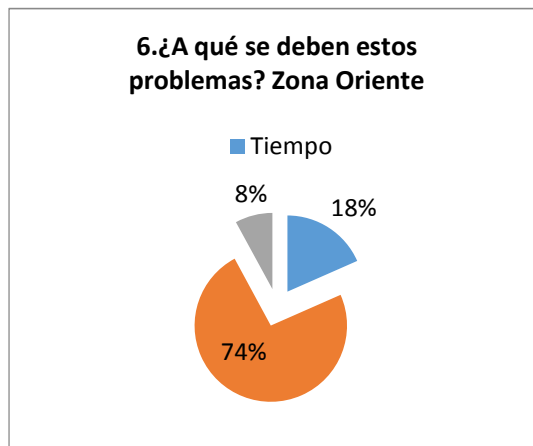


Figura 30. ¿A qué se deben estos problemas? Zona Oriente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

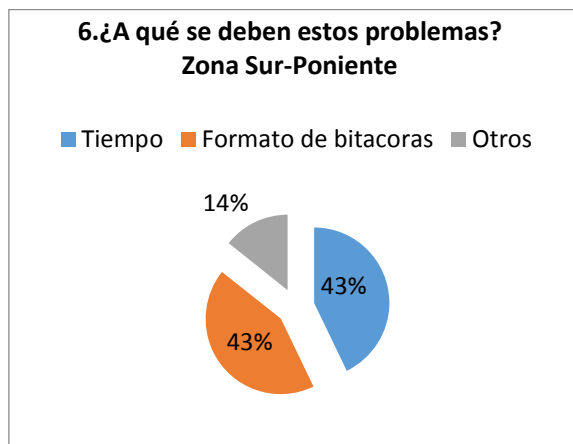


Figura 31 ¿A qué se deben estos problemas? Zona Sur-Poniente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.7. Conclusiones del diagnóstico de la calidad del servicio.

Con el muestreo aplicado el problema es de una mala administración, es decir no hay tiempos establecidos. A partir de este trabajo de investigación, se logró establecer un diagnóstico respecto a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del departamento. En lo referente a las oportunidades cabe destacar que el departamento tenga un crecimiento para poder abarcar las tres zonas como se debe, así garantizando un buen servicio. Restablecer nuevos tiempos de entrega de bitácoras, así mismo con la dotación de gasolina y verificar las cantidades que se da a cada uno de los resguardantes.

En cuanto a las amenazas que puede llegar a tener el departamento pueden ser las siguientes: la inconformidad de los resguardantes por un servicio que no les satisface en varios aspectos. No contar con el programa adecuado para el manejo de la base de datos. Así también un exceso de morosidad por parte de los resguardantes.

Entre sus debilidades más destacadas del departamento se puede mencionar: inexistencia de un plan de comunicación interno para que los empleados se mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de la calidad de un buen servicio.

El desconocimiento de los empleados de la misión y objetivos del departamento en conjunto y la existencia de una estructura jerárquica simple y poco sofisticada. El lugar donde se realizan los trabajos se entremezclan ruidos y conversaciones, el clima laboral es neutral y por último cabe mencionar que existen procesos no definidos adecuadamente y determinada falta de agilidad en la resolución de los mismos y la ausencia de un estilo de liderazgo por parte del director del departamento.

Así mismo los problemas generales son actitud del personal, tiempos y formatos de entrega de bitácoras, cantidades de dotación de gasolina.

Cabe mencionar que los formatos no solo son de las bitácoras, sino también de los oficios entregados por los errores cometidos en estas mismas, es decir cada que se tiene un error cada resguardante tiene que justificarlos a través de un oficio bien elaborado, el cual debe de contar con ciertas características.

En cuanto a las fortalezas se cuenta con la presencia de personal cualificado y capacitado, además de una gestión de reclamaciones, de responsabilidad social y de calidad.

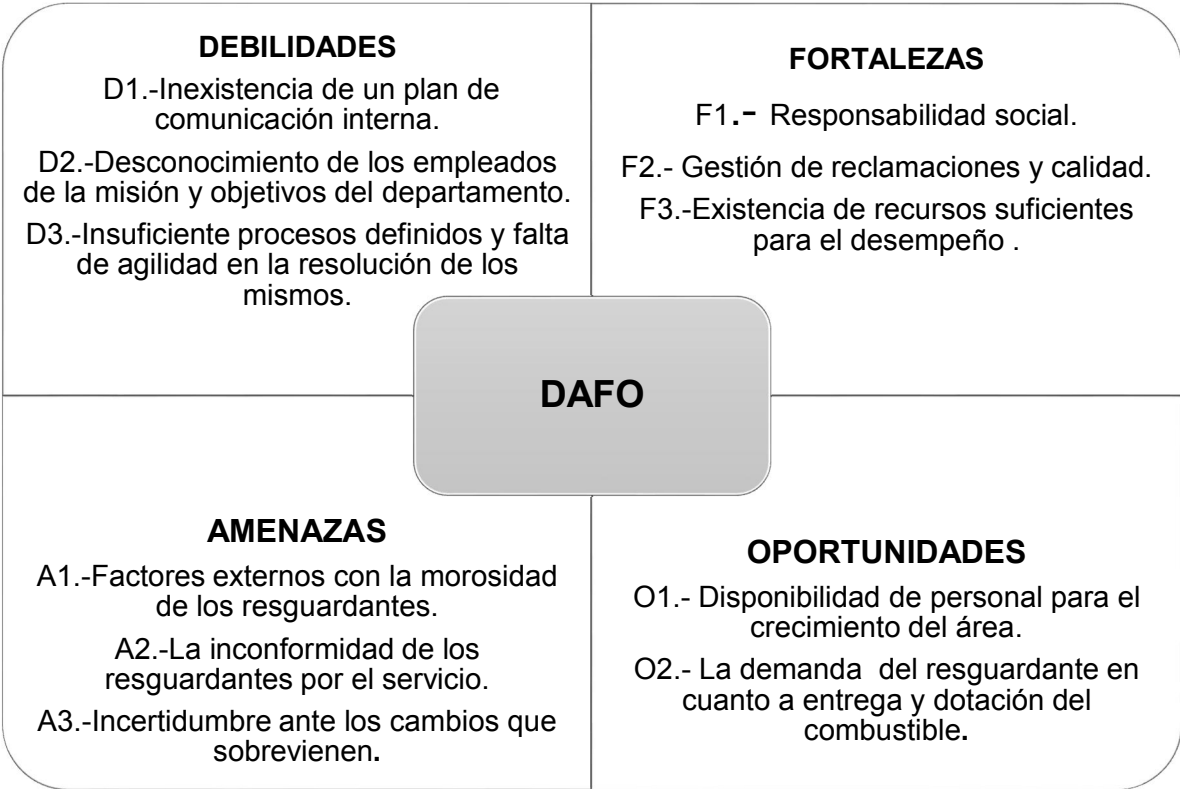


Figura 36. Análisis DAFO del departamento de Combustibles y Lubricantes de la Fiscalía General del Estado de Morelos.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.8. Proyección de estrategias de mejora para incrementar la eficacia del servicio del departamento de combustibles.

Para tener mayor eficacia en el departamento se deberán poner ciertas estrategias, las cuales brindara mayor satisfacción de los resguardantes y tener un mayor control de este mismo.

Se empezará restableciendo los propósitos generales y específicos del departamento, así como de los empleados.

Objetivos Generales:

- Aumentar en un 90% el desarrollo del personal de departamento y su inherencia a los valores de la misma.
- Fomentar la responsabilidad social en un 60 %.
- Optimizar la gestión y dirección del departamento en un 20 %.
- Mejorar la imagen del departamento en un 60 %.
- Fomentar una responsabilidad social en un 60 %.

Objetivos Específicos:

- Fortalecer valores organizacionales en un 30 % analizando la cultura organizacional.
- Fortalecer el sistema de comunicación interna en un 80%
- Fortalecer el desarrollo del personal.
- Fortalecer el control de la gestión
- Mejorar y mantener la satisfacción del cliente en un 70%.
- Mejorar la cobertura del servicio en un 50 %.
- Cumplir con una directiva transparente y líder.

La consecuencia de estos aspectos puede suponer el aumento de ventajas competitivas con respecto a la competencia y la mejora de la percepción de

imagen del departamento siendo eficaz, transparente, accesible a los resguardantes y adaptada a los cambios del entorno y que apuesta por la mejora continua.

3.8.1. Áreas de mejora.

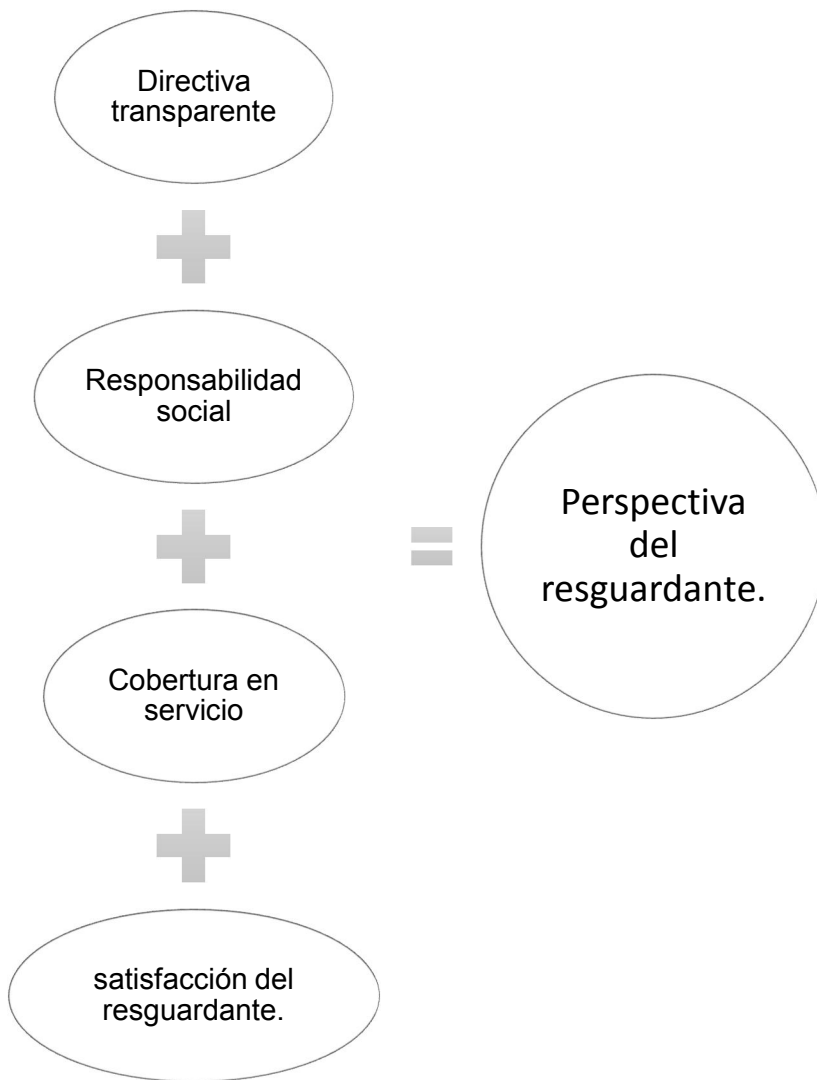


Figura 32. Relación resguardante- objetivo.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

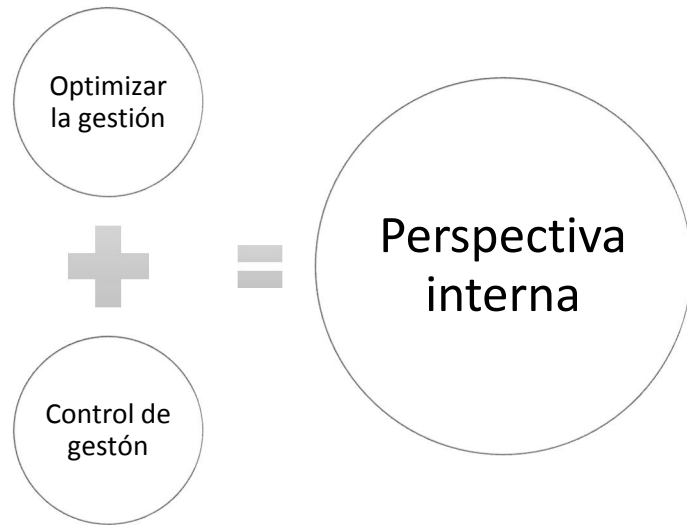


Figura 33. Relación área interna-objetivos.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

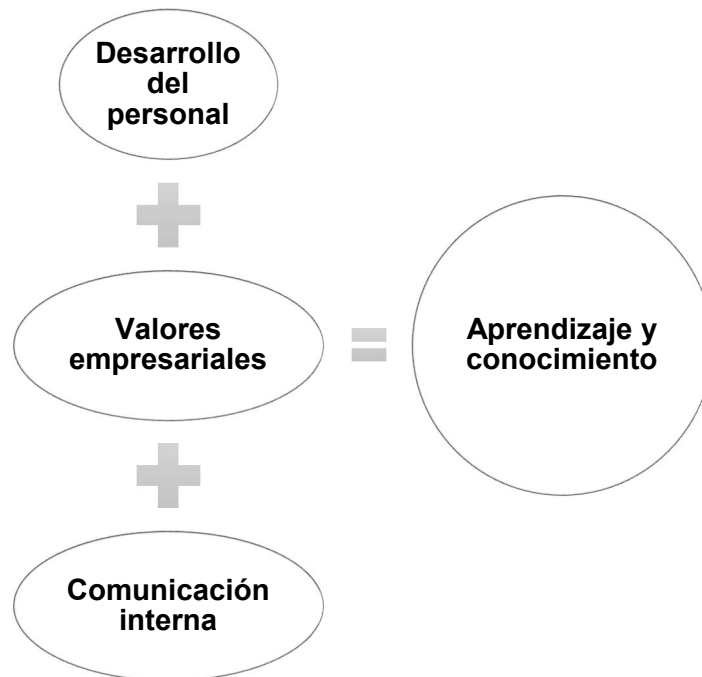


Figura 34. Relación aprendizaje y conocimiento-objetivos.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.9. Plan de mejora.

Para garantizar las acciones planeadas, organizadas integradas y sistematizadas con el fin de obtener mejores resultados enfocados hacia el servicio.

3.9.1. Perspectiva del resguardante.

1.-Mejorar y mantener la satisfacción del resguardante en un 70 %.

- **Crear una atención de dudas.**

Se propone que la atención de dudas provenientes del exterior se canalice a través de un sistema automatizado de voz, que será capaz de derivar y dar entrada al resguardante con la persona requerida.

- **Atención a reclamaciones.**

Las reclamaciones del resguardante, dependiendo del tipo que sea (sobre la calidad del servicio, error en la revisión de bitácoras, etc.) serán transmitidas mediante escrito, para brindar mayor apoyo y atención se utilizara una dirección de correo electrónico denominada depto.combustiblesatencion@gmail.com.

Las reclamaciones serán atendidas directamente por el director del departamento quien aclarara finalmente con el resguardante cualquier punto que lo requiera y procurara dar una solución inmediata al problema.

Una vez aclarado con el resguardante el problema y la solución prevista, el responsable del departamento documentara la reclamación y las medidas inmediatas para solucionarla. Además, se debería proporcionar una propuesta de medidas correctivas para que no se repita el suceso.

El responsable del departamento recibirá este informe de reclamación aprobando y complementando las medidas correctivas propuestas y asignando, si fuese necesario personal para realizar las acciones definidas que eviten otras reclamaciones por la misma causa.

El personal asignado debe conocer su compromiso en realizar la acción en el tiempo acordado. El director del departamento deberá de realizar el seguimiento y cierre de las medidas tomadas para comprobar su ejecución y eficacia.

En cualquier caso, el director deberá archivar todas las reclamaciones recibidas.

Tareas de los responsables del departamento:

- Atender a los resguardantes con diligencia y educación.
- Aclarar a los mismos las reclamaciones.
- Dar solución inmediata a las reclamaciones de los resguardantes.
- Comunicar al director del departamento todas las reclamaciones
- Proponer mejoras en el cuestionario de satisfacción del resguardante.

Tareas del auxiliar administrativo:

- Elaborar en colaboración con los responsables del departamento el cuestionario de satisfacción de servicio.
- Integrar y analizar en colaboración con el director del departamento los datos provenientes de los cuestionarios de satisfacción.
- Informar al director del departamento sobre la evolución de la satisfacción del resguardante.

Tareas de la mecanógrafa:

- Atención a los resguardantes.
- Canalización de atención, aclaración de dudas y reclamaciones al director.
- Ofrecer y recibir los cuestionarios de satisfacción.

2.-Mejorar la cobertura del servicio en un 50 %.

Prestación del servicio.

La prestación del servicio que se llevara a cabo se desarrollara en condiciones controladas, cuidando especialmente la calidad del servicio y la atención prestada al resguardante.

Con la finalidad de desarrollar actividades en condiciones controladas, se define en medida que es aplicable:

- El uso de equipos y condiciones ambientales de trabajo adecuadas.
- La supervisión, el seguimiento y el control de toda la actividad para conseguir la satisfacción del resguardante (formatos programas y nuevos procedimientos).
- La disponibilidad del material auxiliar.
- Los criterios de ejecución de los trabajos de forma clara y práctica.

3.-Aumentar en un 40% la realización de acciones de responsabilidad social corporativa en un plazo de 10 meses.

Se pretende mejorar su responsabilidad social y relaciones con la organización para demostrar así su compromiso social, cercanía y responsabilidad:

- Organización de eventos e implicación comunitaria.
- Boletín que se encargue de actualizar los precios (altas y bajas) del combustible, incluir noticias y opiniones. Todo esto siempre reforzando su política de responsabilidad.

3.9.2. Perspectiva del proceso interno.

1.-Fortalecer el control de la gestión empresarial.

- Determinar la metodología y criterios necesarios para asegurar que los procesos son eficaces, así como llevar el control de los mismos.
- Desarrollar e implantar las acciones precisas para alcanzar resultados y establecer una mejora continua.

Los procesos necesarios se pueden englobar dentro de tres grupos de procesos.

Procesos de gestión: Son aquellos procesos de carácter regulador y para la toma de decisiones.

3.9.3. Perspectiva del aprendizaje y conocimiento.

1.-Fortalecer valores en un 30% analizando la cultura organizacional.

Principalmente se mantendrá el ambiente físico óptimo para que el empleado se sienta cómodo en sus labores. Para esto se deberá:

- Revisar periódicamente la infraestructura del departamento (iluminación, ventilación, inmueble, etc.) con el objetivo de mantenerla en buenas condiciones.
- Evaluar el ambiente físico propio del departamento donde el personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo.

También se pretenderá fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas eficientemente y en colaboración; evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y grupal, repercutiendo finalmente en el ambiente del departamento.

A continuación se proponen distintas tareas:

- Fortalecer la identificación del empleado con el departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.
- Aumentar la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales diarias.
- Alternar el trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los empleados conozcan y logren integrar un gran equipo.

Fortalecer el sistema de comunicación interna un 80%.

Otro aspecto importante es la comunicación interna y por ellos establecemos que se mantenga de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado este enterado de las actividades que el departamento está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios y mejoras del departamento fomentara su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.

- El Director debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde este mismo será el medio de enlace.
- Proponer actividades de emisión de opinión: buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio de comunicación interna en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos (en caso de que exista) bodas, nacimientos, etc. Así como actividades que el departamento este planificando o realizando.
- Educar al Director (que en este caso es el líder por así considerarlo) de una unidad de relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal y que de igual forma la actividad no sea únicamente escucharlos, si no discutir, acordar y poner en marcha buenas ideas.

Fortalecer el desarrollo del personal en un 80%.

Reforzar la identificación del empleado con el departamento, a través del reconocimiento de logros individuales y de quipo, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad. Se llevará a cabo mediante:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-trabajador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por quipo que podrán ser propuestas por los mismos empleados de manera democrática, las metas deberán de establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tenga parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y alcanzables, para así darles seguimiento en las reuniones quincenales.

Mantener un nivel de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir. Para llevar a cabo esta motivación se pueden llevar a cabo las siguientes actividades:

- Reconocer los logros individuales y de quipo, de forma tanto individual como pública.
- Aumentar el reconocimiento al esfuerzo, a la creatividad, a las actividades extracurriculares por medio del programa “empleado del mes”.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer ideas creativas que auto motiven su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos, con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA.							
	Estrategias de mejora	Acciones concretas	Responsables (cargos)	Fecha de inicio	Fecha de termino	Recursos requeridos	Financiación
1.-Fortalecer valores en un 30 % analizando la cultura organizacional.	Mantener el ambiente físico óptimo para que el empleado de sienta comodo en sus labores.	<p>Evaluar el ambiente físico de las areas donde el empleado esta trabajando.</p> <p>Revisar periódicamente la infraestructura del departamento.</p>	Director del departamento	09 de enero del 2017	04 diciembre del 2017	Infraestructura/Encuestas sobre el ambiente físico/colaboral.	\$1.500.00 papelería. \$6.500.00 infraestructura
	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, evitar conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo en el ambiente.	<p>Fortalecer la identificación del empleado haciendolo participe de cada actividad o tarea.</p> <p>Rotación de equipos de trabajo.</p> <p>Generar actividades de interacción con los compañeros para lograr un ambiente de confianza y equipo.</p> <p>Capacitar al director del departamento fortaleciendo su liderazgo y la unión de equipo.</p> <p>Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.</p>	El director del departamento de combustibles	06 de febrero del 2017	19 de febrero del 2018	Estructura del departamento, tareas diarias, y lo más importante el capital humano. Encuestas sobre la cultura en el trabajo.	\$10.000.00
2.-Fortalecer el sistema de comunicación interna en un 80%	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación.	<p>Establecer una política de información</p> <p>Proponer actividades de emisión de opinión.</p> <p>Emitir un medio cíclico de comunicación interna.</p>	El director del departamento de combustibles.	06 de febrero del 2017	07 de agosto del 2017	Recursos comunicativos, el capital humano. /Encuestas sobre la comunicación en el trabajo.	\$600.00
	Reforzar la identificación del empleado con el departamento	<p>Reuniones quincenales</p> <p>Mantener la comunicación jefe-empleado.</p> <p>Establecer metas individuales y equipo.</p> <p>Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales</p>	El director del departamento de combustibles	13 de febrero del 2017	12 de febrero del 2018	Capital humano/encuesta.	\$2.500.00
3.-Fortalecer el desarrollo del personal en un 80 %	Mantener un nivel elevado de motivación individual	<p>Reconocer los logros individuales y de equipo, de forma pública o individual.</p> <p>Implementar el reconocimiento al esfuerzo.</p> <p>Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer ideas creativas que auto motivaran su participación y desempeño diario.</p> <p>Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.</p>	El director del departamento de combustibles	09 de enero del 2017	08 de enero del 2018	Área de trabajo, capital humano/Encuestas al personal.	\$5.000.00

Tabla 4 Plan de implementación del programa de mejora.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 6. Plan de acción resguardante
Fuente: Elaboración propia, 2018.

PLAN DE ACCIÓN RESGUARDANTE							
	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACCIONES CONCRETAS	RESPONSABLES (CARGOS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	RECURSOS REQUERIDOS	Financiación
4.-Mejorar y mantener la satisfacción del resguardante en un 70%	Crear una atención de dudas.	Se propone canalizar las dudas provenientes de los resguardantes al director del departamento. El director resolverá la duda.	El director del departamento de combustibles.	06 de febrero del 2017	07 de agosto del 2017	Informatización/ Encuestas de calidad	\$300.00
	Atención de reclamaciones	Las reclamaciones del resguardante, dependiendo del tipo que sea (sobre la calidad del servicio, etc..) serán transmitidas mediante escrito a través del correo designado.	El director del departamento de combustibles.	13 marzo del 2017	14 de agosto del 2017	Buzón de sugerencias/Encuestas de calidad.	\$300.00
5.-Mejorar la cobertura del servicio en un 50 %	Prestación del servicio.	El uso de equipos y condiciones ambientales de trabajo adecuadas, el cumplimiento de las normas y procedimientos documentados.	El director del depto. Auxiliar administrativo y mecanógrafa.	06 de febrero 2017	19 febrero del 2018	Todo el personal del departamento (incluido el director de este).	\$1000.00
		La supervisión, el seguimiento y el control de toda la actividad para conseguir la satisfacción del resguardante.					
		Los criterios de ejecución de los trabajos de forma clara y práctica.					
		La disponibilidad del material auxiliar.					
6.-Aumentar en un 40 % la realización y difusión de acciones de responsabilidad social.	Responsabilidad social.	Organización de eventos e implicación comunitaria.	El director del departamento de combustibles.	10 de abril 2017	11 de septiembre 2017	Todo el personal del departamento (incluido el director de este). /Encuestas y beneficios	\$10,000.00
		Boletín que se encargue de actualizar los precios (altas y bajas) del combustible, incluir noticias y opiniones. Todo esto siempre reforzando su política de responsabilidad.					

Tabla 7 Plan de acción interno.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

PLAN DE ACCIÓN INTERNO							
	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACCIONES CONCRETAS	RESPONSABLES (CARGOS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	RECURSOS REQUERIDOS	Financiación
7.-Fortalecer el control de la gestión del departamento.	Identificar los procesos de gestión existentes	Revisión del sistema, planificación del sistema.	El director del depto. Y mecanógrafa.	06 febrero del 2017	07 agosto del 2017	Documentación /productividad	\$5,000. ^{oo}
		Análisis de datos.					
		Documentar todos los pasos mediante procedimientos textuales.					
Identificar los procesos de realización existentes.	Evaluación de proveedores, soporte técnico. Representar gráficamente la relación y establecerla en los tablonés.	El director del depto. Y mecanógrafa.	06 febrero del 2017	07 agosto del 2017	Documentación /productividad	\$2,500. ^{oo}	
Identificar los procesos de apoyo que hay en el departamento.	Elaboración y control de la documentación y los registros. Gestión de la comunicación interna. Identificación de NO conformidades. Atención al usuario.	El director del depto., auxiliar administrativo, mecanógrafa.	06 febrero del 2017	07 agosto del 2017	Documentación /productividad/ tiempos muertos	\$5,000. ^{oo}	

Cabe destacar que primero se debe reestructurar el proceso administrativo de este departamento, es decir hacer unos cambios en cuanto a descripción de funciones, la comunicación, motivación, formatos, los programas, y usar nuevos procedimientos.

El presupuesto se revisara con el fin de poder otorgar un poco más de holgura a los resguardantes.

Los procedimientos a la hora de recibir las bitácoras y al otorgarles una atención adecuada y personalizada, es decir, se atenderá a todo aquel que tenga dudas respecto a sus bitácoras, etc.

En la descripción de funciones, en algunos casos otorgar mayores responsabilidades, es decir, a la hora de registrar los datos de las bitácoras solo lo hace una persona y para atender con mayor rapidez es necesario establecer otra persona que pueda ayudar con esta función, cuando se llegue a tener demasiados resguardantes en espera.

También se realizaran encuestas periódicamente para ver cuáles son los resultados obtenidos después de la reestructuración.

Por la parte de la dotación de gasolina, algunos usuarios piensan que no se entrega en el mismo tiempo que todos, es por eso que se establecerá una hora en la cual ya podrán hacer su carga todos, para que no exista ningún conflicto de no tenerla en tiempo.

Una forma de no generar tiempo perdido a la hora de recibir bitácoras puede ser que se realice en forma de abecedario, así los usuarios podrán asistir un día ya establecido, y de igual manera llevar bitácoras o algunas dudas que tengan que ver con el departamento; para poder tener una atención más personalizada.

Por otra parte el formato se realizara por el departamento y este mismo se distribuirá a todos los usuarios, de esta forma no tendrán algún problema, y si llegan a tener algún problema con el ticket ya llevar un oficio en el cual justifiquen el problema ocurrido.

Generar un ambiente mejor y la comunicación entre los empleados y usuarios. Esto será a través de pláticas constantes entre los empleados, a los cuales se motivara y alentara para no perder la falta de ganas de trabajar, así mismo logrando una integración entre los mismos empleados.

CONCLUSIONES

Con el estudio que se llevó a cabo, se obtuvieron resultados como:

- No hay un manejo de un proceso administrativo.
- No existen programas, propósitos ni estrategias establecidas para que el departamento se encuentre en administración total.
- El servicio hacia los clientes es catalogado como regular.
- Estas deficiencias han creado conflictos entre los empleados del departamento y los resguardantes de vehículos.

Por otra parte al realizar el estudio, los usuarios se mostraron muy contentos al ver que al departamento se preocupaba por sus inquietudes.

- Se logró cambiar la base de datos, ya que el jefe de departamento escuchó a uno de sus empleados.
- Se están teniendo las pláticas personalizadas con los resguardantes y resolviendo algún conflicto o malos entendidos entre estos mismos.
- Se logró el contacto amable entre los empleados del área y se realizaron pláticas para motivarlos día a día.
- Se logró la revisión de datos, y se está poniendo en marcha las estrategias, políticas, y procedimientos evitando generar trabajo estacando.

RECOMENDACIONES

Para tener un mayor control del departamento, se sugiere lo siguiente:

- Realizar cada 3 meses las encuestas para ver cómo van los cambios generados.
- Efectuar una reunión del personal del área cada mes con el fin de platicar, motivar y des estresar a estos mismos.
- Hablar personalmente con los resguardantes y preguntar cuáles son los problemas directamente, ya que en estos casos es necesario entablar una conversación de frente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Athletgest. (n.d.). Retrieved from <http://athletgest.ibv.org/es/clientes-y-usuarios/49-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-clientes-y-usuarios.html?start=2%0A%0A>
2. Consejería Jurídica. Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Morelos, Pub. L. No. 1364 (2018).
3. Efectivale S. de R.L. (1989). Efectivale. Retrieved from <https://www.efectivale.com.mx/ccombustible.html>
4. Evalu4.com. (2017). Retrieved from <https://www.evalu4.com/la-medicion-de-la-satisfaccion-con-encuestas-periodicas/>
5. Fiscalía General del Estado de Morelos. (2012). Fiscalía General del Estado de Morelos. Retrieved from www.fiscaliageneral.morelos.gob.mx
6. Galindo, M. (2009). *Fundamentos de administración* (8 a). México, D.f.: Trillas.
7. Google Inc. (2018). Google Maps.
8. Guía Para Medir La Satisfacción Respecto A Los Servicios Prestados. (2009). Retrieved from <http://www.navarra.es/pdf,2018>.
9. Jervis, T. M. (2017). Lifeder.com. Retrieved from <https://www.lifeder.com/grafica-poligonal/>
10. Krauss, M. F. D. (1971). *Técnicas de comunicación administrativa*. México.
11. Línea, F. de C. y A. en. (2006). Unidad 8 Proceso administrativo. In *Administración Básica I*.
12. Maestros de la calidad. (2012). Retrieved from <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/p/kaoru-ishikawa.html>
13. Microsoft. (2018). Microsoft. Retrieved from <https://support.office.com/es-es/article/crear-un-gráfico-pareto-a1512496-6dba-4743-9ab1-df5012972856>
14. Ortiz, M. (2011). Exeltotal. Retrieved from <https://exceltotal.com/grafico-circular-en-excel-2013/>
15. Portal de Transparencia del Estado de Morelos. (2012). Catálogo de información contable administrativa | transparenciamorelos.mx. Retrieved May 30, 2018, from <http://www.transparenciamorelos.mx/ocas/PGJ>

16. Ricardo, G. (2016). blogspot. Retrieved from <http://ricargard.blogspot.com/2016/05/estratificacion.html>
17. SlideShare. (2010). Retrieved from <https://pt.slideshare.net/brago21/representaciones-graficas-paola-giraldo/5>
18. Duque O., E. J (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*.
19. Duque O., E. J. y Chaparro P., C. R. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*, vol. 10, núm. 16, pp. 159-192.
20. Fisher, L. y Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
21. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
22. Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A. C. y Atencio Cárdenas, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, núm. 47, pp. 458-472.
23. Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
24. Ourique, A. M., Do Lago, L. C., Giuliani, A. C. y Marques, F. (2012) La satisfacción del cliente de servicios de abogacía empresarial. Medición del desempeño del marketing. *Invenio*, vol. 14, núm. 27, pp. 89-102.
25. Valenzuela, L. y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, vol. 24, núm. 109, pp. 65-86.
26. Competir en las ocho dimensiones de la calidad. *Harvard-Deusto Business Review*, 34, 37-48. (1988).
27. Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

28. *La calidad del servicio. A la conquista del cliente.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana (1997).
29. Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Editorial Norma.
30. Juran, J M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad.* Madrid: Editorial Díaz de Santos.
31. Por qué fracasan las iniciativas de la calidad. *Harvard-Deusto Business Review*, 5(94), 58.(1994).
32. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa (2ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, (2002).
33. Administration: James stoner, Edward freeman, Daniel Gilbert JR. Sexta edición pág. 11.
34. Administración una perspectiva global. Harold koontz. Heinz wehrich. Décima edición pág. 21.

ANEXOS.

Anexo 1. Resultados obtenidos en las encuestas Zona Metro.

ZONA METROPOLITANA					
Preguntas	Respuestas				Total de Encuestados
	Bueno	Regular	Malo	Total	
1. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento?	25.45	36.36	38.18	100	55
	14	20	21	55	
	Sí	No		Total	
2. ¿Recibes en tiempo tu gasolina?	96.36	3.64		100	
	53	2		55	
	Mínimo	Poco	Demasiado	Total	
3. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:	10.91	38.18	50.91	100	
	6	21	28	55	
	Siempre	A veces	Nunca	Total	
4. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras?	14.55	76.36	9.09	100	
	8	42	5	55	
	Sí	No		Total	
5. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o la entrega de bitácoras?	34.55	65.45		100	
	19	36		55	
	Tiempo	Formato de bitácoras	Otros	Total	
6. ¿A qué se deben estos problemas?	70.91	20	9.09	100	
	39	11	5	55	

Anexo 2. Resultados obtenidos en las encuestas Zona Oriente.

ZONA ORIENTE				
Preguntas	Respuestas			
	Bueno	Regular	Malo	Total
1. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento?	31.58	47.37	21.05	100
	12	18	8	38
	Sí	No		Total
2. ¿Recibes en tiempo tu gasolina?	81.58	18.42		100
	31	7		38
	Mínimo	Poco	Demasiado	Total
3. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:	44.74	23.68	31.58	100
	17	9	12	38
	Siempre	A veces	Nunca	Total
4. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras?	50	31.58	18.42	100
	19	12	7	38
	Sí	No		Total
5. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o la entrega de bitácoras?	78.95	21.05		100
	30	8		38
	Tiempo	Formato de bitácoras	Otros	Total
6. ¿A qué se deben estos problemas?	18.42	73.68	7.89	100
	7	28	3	38

Anexo 3. Resultados obtenidos en las encuestas Zona Sur-poniente.

ZONA SUR-PONIENTE				
Preguntas	Respuestas			
	Bueno	Regular	Malo	Total
1. ¿Cómo le parece el servicio que le brinda el personal de este departamento?	52.38	28.57	19.05	100
	11	6	4	21
	Sí	No		Total
2. ¿Recibes en tiempo tu gasolina?	90.48	9.52		100
	19	2		21
	Mínimo	Poco	Demasiado	Total
3. El tiempo que esperas al entregar las bitácoras es:	57.14	23.81	19.05	100
	12	5	4	21
	Siempre	A veces	Nunca	Total
4. ¿Entregas en tiempo y forma tus bitácoras?	28.57	47.62	23.81	100
	6	10	5	21
	Sí	No		Total
5. ¿Has tenido problemas con la dotación de la gasolina y/o la entrega de bitácoras?	71.43	28.57		100
	15	6		21
	Tiempo	Formato de bitácoras	Otros	Total
6. ¿A qué se deben estos problemas?	42.86	42.86	14.29	100
	9	9	3	21