

67



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

“CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES (EMPRESAS  
E INSTITUCIONES) MODELO DE CALIDAD PARA  
ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA  
ADMINISTRACION PUBLICA - APLICADO A LOS  
ORGANOS POLITICOS ADMINISTRATIVOS DEL  
DISTRITO FEDERAL”

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**P R E S E N T A :**  
**MARCO ANTONIO MORENO GRACIA**

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ

207282



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

ATN Q Ma del Carmen Garcia Mirares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlan nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario "Calidad en las Organizaciones (Empresas e Instituciones),

Modelo de Calidad para Elevar la Productividad en la Administración Pública  
Aplicado a los Organos Politicos Administrativos del Distrito Federal".

que presenta al pasante Marco Antonio Moreno García

con número de cuenta 8734322-1 para obtener el título de Ingeniero Mecánico Electricista

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcali, Mex a 22 de Septiembre de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I / III</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Hernandez Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Ing. Julio Moises Sánchez Barrera</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Dr. Armando Aguilar Marquez</u>	<u>[Firma]</u>

**Al Creador del Cielo y de la Tierra.  
Dios Todopoderoso.**

Gracias por los favores concedidos y permitirme  
alcanzar esta meta de mi vida.

Si Jehová no edificare la casa,  
En vano trabajan los que la edifican.  
Salmo 127.1a

## ***Con Amor y Gratitud***

A mí Madre:

Que con tu amor, paciencia, y dedicación, has estado a mi lado a lo largo del camino.

A mi Padre:

Por todo tu apoyo y confianza

A mi Hermana

Por tu ejemplo en el logro de tus metas alcanzadas.

Al tesoro de mi familia

Joanita, con solo haber nacido, tu sonrisa ilumina lo restante del camino.

## ***Con Respeto y Gratitud***

A la Universidad Nacional Autónoma de México  
Por haberme abierto las puertas de sus  
honrosas aulas y con los conocimientos  
adquiridos en ella se me han abierto las  
puertas para una vida mejor.

A mis profesores

Que con ahínco y constancia transmitieron  
desinteresadamente el cúmulo de  
conocimientos adquiridos a lo largo de su vida  
profesional.

Al Dr. Armando Aguilar Márquez

Al Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez

Al Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio

Por su invaluable apoyo en el último  
esfuerzo de esta etapa de mi vida.

## INDICE

Presentación.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I.- Generalidades sobre la Administración Pública.....	4
I.1 Conceptualización de la Administración Pública.....	5
I.2 Antecedentes de la Modernización de la Administración Pública en México.....	5
I.3 Diagnostico de la Problemática de la Administración Pública.....	14
Capítulo II.- Estructura Organizacional de la Administración Pública.....	19
II.1 División y Jerarquía de la Administración Pública.....	20
II.2 Administración Pública Federal.....	20
II.3 Administración Pública Estatal.....	21
II.4 Administración Pública Municipal.....	21
II.5 Administración Pública del Distrito Federal.....	22
II.5.1 Fundamento Jurídico de la Estructura Organizacional de la Administración Pública del Distrito Federal.....	23
II.5.1.1 Estatuto de Gobierno.....	23
II.5.1.1.1 Atribuciones de los Organos Políticos Administrativos.....	28
II.5.2 Estructura Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.....	30
Capítulo III.- Normas de Calidad ISO, aplicables a la Administración Pública.....	34
III.1 Norma ISO 8402:1994 / NMX-CC-001:1995 INMC.....	35
III.2 Norma ISO 9000-1:1994 / NMX-CC-002/1: 1995 INMC.....	45
III.3 Norma ISO 9004/2:1991 / NMX/CC/006/2:1995.INMC.....	46
III.3.1 Aspectos que cubre.....	46
III.3.2 Objetivos de la norma.....	49

---

	<i>Indice</i>
III.3.3 Características del servicio y de la prestación del servicio.....	50
III.3.4 Características del control del servicio y de la prestación del servicio.....	50
Capitulo IV.- Modelo de Calidad conforme a la Norma ISO 9004-2.....	52
IV.1 Justificación para la adopción de la norma ISO 9004-2, como modelo de calidad para la administración pública.....	53
IV.2 Descripción de la norma y Modelo de Calidad.....	54
IV.3 Propuesta para la aplicación del modelo de calidad, en los órganos políticos administrativos del Distrito Federal.....	76
Conclusiones.....	84
Bibliografía .....	87



## **PRESENTACIÓN**

Ante el panorama de competitividad que se presenta, en los diferentes ámbitos del quehacer nacional, tanto interna como externamente, los diferentes sectores productivos de bienes o servicios están siendo obligados a recurrir a diferentes estrategias que les permitan ocupar un lugar en los mercados a corto mediano y largo plazo, una de las estrategias que principalmente han adoptado es la implementación de sistemas de calidad y la certificación de los mismos, en este entorno siendo la administración pública el aparato ejecutor del Estado, es necesario una nueva cultura dentro de la misma para disminuir el rezago en el que se encuentra y actualizarse conforme a las condiciones contractuales del entorno socioeconómico, a efecto de que esté en posibilidad de cumplir con el cometido y con las expectativas demandadas por sus usuarios -empresas, organizaciones no gubernamentales, ciudadanos, gobiernos actuales, etc.- y proporcionar las condiciones de favorables para el crecimiento y desarrollo de cada sector, que quiéralo o no se ve obligado a relacionarse o interrelacionarse con la administración pública. Es posible que la nueva cultura de la que se habla sea adoptar un modelo de calidad que permita elevar el índice de producción en los servicios y desempeño, al disminuir: la derrama de recursos humanos y materiales, etc., aumentando la productividad. Como tal modelo de calidad se sugiere la aplicación de la norma ISO 9004-2:1991 en su equivalencia NMX-CC-006/2:1995 INMC.

## INTRODUCCIÓN

Es necesario un proceso permanente de evolución y mejoramiento de los mecanismos para administrar y promover el desarrollo, mediante la utilización del aparato administrativo como instrumento estratégico para otorgar mayor competitividad, impulsando el sector productivo y promover la participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental. Las acciones de gobierno inciden positiva o negativamente en el entorno del desarrollo de las actividades industriales, comerciales y las condiciones de vida. La sociedad actualmente reclama la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y en el uso de los recursos públicos así como un proceso de rendición de cuentas más completo con amplia difusión y un reconocimiento efectivo y oportuno de las diversas necesidades de la población. La situación económica y financiera demanda mayor racionalidad tanto en la asignación como en el ejercicio presupuestario, así como una atención permanente a las dimensiones y costos de las estructuras administrativas, de las que es necesario mejorar su cobertura y efectividad, toda vez que la deficiencia en su funcionamiento representa un elevado costo social.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 presentado por el Gobierno Federal plantea entre otros objetivos fomentar el ahorro interno, alcanzar mayor productividad y beneficios sociales; señalando que

se deberá privilegiar la inversión en infraestructura física, mejoramiento de los servicios públicos, dotación eficiente y oportuna de los insumos de uso generalizado que provee el sector público y en especial la capacitación y la preparación de los recursos humanos que demanda la modernización del país.

---

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **I.1 Conceptualización de la Administración Pública.**

La administración pública desempeña un papel esencial en los actos de gobierno realizados por el Estado, ya que es la acción del poder público, que aplica las leyes y cuida los intereses públicos; el conjunto de órganos de que se sirve se dividen en administración federal, estatal y municipal, según se ocupen de intereses públicos que afectan al Estado, a las entidades federativas o a los Municipios, de tal forma que es el conjunto de órganos e instituciones jerárquica o funcionalmente subordinados y coordinados de acuerdo con la ley, que tienen como misión constitucional el asegurar las prestaciones públicas necesarias para el desempeño de la vida en común y ocupa un lugar esencial en el desarrollo del país, por la diversidad e importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, tales como proveer de servicios básicos a la población; suministrar insumos energéticos e industriales a la planta productiva; intervenir en el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de infraestructura; regular y promover numerosas actividades económicas realizadas por los particulares, así como propiciar, en la medida de lo posible, las condiciones óptimas para la generación de empleos por parte de la iniciativa privada.

### **I.2 Antecedentes de la Modernización de la Administración Pública en México.**

El desarrollo histórico de la administración pública ha sido paralelo al desarrollo y evolución del Estado, a continuación se presentan algunas de las acciones más destacadas que han tenido lugar en este proceso desde 1952 hasta a 1994.

**Durante el periodo de 1952 a 1958**, se aceleró la búsqueda de técnicas para incrementar la productividad nacional teniendo como estrategia vincular sus objetivos con las inversiones públicas; en 1954 la Comisión Nacional de Inversiones adquirió mayor relevancia al segregarla del ámbito de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y adscribirla directamente bajo las órdenes del Poder Ejecutivo Federal, *podemos observar que se busca el incremento de la productividad desde un punto de vista centralizado limitándose a fijar metas precisas de crecimiento de conformidad a un programa de desarrollo.*

**De 1958 a 1964**, uno de los objetivos primordiales fue el desarrollo con estabilidad monetaria pero al mismo tiempo se dio gran importancia a la administración pública, es en el año de 1958 cuándo se emite la nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, creándose la Secretaría de la Presidencia, la cual asume funciones de planeación, coordinación y vigilancia del gasto público y de los programas de inversión de los diversos órganos de la administración.

**En el periodo 1964 - 1970**, se observó que el modelo de desarrollo iniciado dos décadas antes y caracterizado por la inversión directa del Estado en la actividad económica, enfrentaba signos ya cada vez más claros de agotamiento, lo que ocasionaba diversos problemas de organización, y es por ello que en 1965 se constituyó en el seno de la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de

Administración Pública (CAP), la cual tuvo a su cargo la realización de un diagnóstico con el propósito de mejorar y actualizar los sistemas y métodos de organización y funcionamiento del quehacer gubernamental. Esta comisión realizó estudios y proyectos sobre los principales sistemas administrativos mismos que sirvieron de base para promover y coordinar las acciones de reforma consecuentes.

**De 1970 a 1976**, como consecuencia de las experiencias anteriores, surgen las bases del Programa de Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal 1971-1976, el cual tuvo como finalidad ordenar, integrar y articular al sector público para transformarlo en un instrumento más adecuado para la conducción del desarrollo económico y social, para ello la Comisión de Administración Pública se transformó en Dirección General de Estudios Administrativos y se encomendó a los titulares de las diferentes dependencias, la creación de las comisiones internas de administración, auxiliadas técnicamente por las Unidades de Organización y Métodos, y con la asesoría de Unidades de Planeación, con el propósito de analizar, normar, instrumentar y evaluar en cada dependencia y entidad las reformas a efectuar en función de sus objetivos, metas y programas específicos.

Los objetivos de transformación integral y de amplios alcances que se pretendieron llevar a cabo en esta etapa, presentaron problemas por la falta de un programa formal de desarrollo nacional que definiera a nivel macro las prioridades en la materia. También surgieron conflictos por la superposición de acciones y la duplicación de funciones, derivados de las dimensiones del aparato burocrático

que se conformó y que se acentuaba con gran número de entidades paraestatales, todas dependientes en forma directa del Titular del Ejecutivo Federal. Por otra parte, en este periodo se inicia una etapa más integrada y sistematizada de la planeación estatal con la creación de los Comités Promotores del Desarrollo Económico (Coprodes).

**De 1976 a 1982**, es la etapa cuando la reforma administrativa entra en su etapa de mayor auge. Esta transformación exigía contar con los instrumentos legales que previnieran el cumplimiento de propósitos diversos: a) simplificar estructuras y precisar responsabilidades de las dependencias centralizadas; b) evitar duplicaciones; c) regularizar las dependencias cuya organización resultaba necesaria, desde el punto de vista del derecho administrativo; d) racionalizar al máximo las concurrencias y equilibrar funciones; e) Instituir que el gasto público se presupuestara con base en programas que señalaran objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución, y propiciar la oportuna evaluación de resultados; y f) establecer la organización sectorial para efectos de coordinación programática; para alcanzar los objetivos anteriores se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- ◆ En 1976 se promulgó la Ley Orgánica de la administración pública Federal, en este periodo se promulgaron otros ordenamientos que sirvieron de sustento a la reforma administrativa, como las de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público; Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal; y de Obra Pública.



- ◆ Se creó la Secretaría de Programación y Presupuesto en 1976, como responsable de institucionalizar las prácticas de planeación, programación y presupuestación, para vincular las decisiones de acción con las de gasto, asumiendo entre otras las funciones de la Secretaría de la Presidencia a la que sustituyó, como resultado de su acción se implantó en toda la Administración Pública Federal la metodología de Presupuesto por Programas y se orientó la planeación nacional, sectorial y regional.
- ◆ Se establecieron en 1977 los Convenios Únicos de Coordinación (CUC), como medio para fortalecer la relación entre la Federación y los Gobiernos estatales en aspectos de planeación, programación y presupuesto.
- ◆ Se formuló el Plan Global de Desarrollo 1980-1982 con el cual se pretendió lograr: mayor congruencia posible entre este y los planes sectoriales y estatales, uniformar la metodología para su formulación, actualizar y profundizar en los estudios de ramas estratégicas, así como fortalecer las áreas técnicas programáticas para mejorar los instrumentos de previsión del Plan.
- ◆ En 1981 los Comités Promotores del Desarrollo Económico son sustituidos por los Comités de Planeación para el Desarrollo (Coplades), cuya función fundamental fue vincular la planeación estatal con la nacional.

- ♦ Para evitar al inicio de cada sexenio desplazamientos masivos de personal de confianza, en detrimento de la estabilidad en el empleo de los servidores públicos se estableció un mecanismo de reubicación interna y de reasignación intersectorial, cuya instrumentación se encomendó a las oficinas mayores en lo interno de cada dependencia y a la Comisión de Recursos humanos del Gobierno Federal en la global.

Las reformas e innovaciones antes descritas representaron unos de los primeros esfuerzos para enfatizar la planificación de políticas públicas y la coordinación de acciones intergubernamentales; sin embargo, los objetivos y metas establecidos fueron muy amplios y con el tiempo se fueron desviando, sin que pudieran alcanzarse en su totalidad. No obstante, se logró un ordenamiento del aparato público y se creó una importante infraestructura que su mayor parte subsiste hasta el presente.

**Para el periodo de 1982 a 1988**, la difícil situación económica y financiera que se enfrentaba a principios de esta etapa, trajo consigo la puesta en marcha de diversas medidas que significarían un cambio sustantivo en el quehacer gubernamental. La austeridad, la reforma administrativa y la renovación moral constituyeron los tres grandes ejes de la gestión pública, para la transformación estructural del Estado.

En este periodo se produjo una pronunciada contracción en el gasto público con la consecuente reducción de las estructuras administrativas y se replantearon las

funciones esenciales del aparato gubernamental destacando las siguientes acciones:

- ◆ Reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal cuyas vertientes a fortalecer e impulsar consistieron en: a) Integrar y eficientar al sistema de control de las dependencias y entidades, y así vigilar el funcionamiento y operación de las unidades de control con que se contaba; b) establecer un servicio público de carrera en el que de manera sistemática se seleccione, desarrolle, capacite, estimule, premie o sancione al personal al servicio del Estado; c) reforzar el esquema sectorial, como criterio integrador de la organización de la administración pública entre otros.
  
- ◆ Se formuló el plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, que planteaba entre sus principales objetivos la descentralización de la vida nacional y el fortalecimiento del federalismo como una relación política, económica y social que implicaba la corresponsabilidad de todos los estados y municipios en el desarrollo nacional.
  
- ◆ Para garantizar una administración pública más honesta y transparente en su actuar y sistematizar y unificar las funciones de control y seguimiento administrativo, dieron lugar a fines de 1982 a la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (Secogef), destacando entre sus funciones la creación, organización, instrumentación y seguimiento del

Sistema Nacional de Control y Evaluación de la Gestión Pública. La actividad de esta última Secretaría se concentró, tanto en la racionalización de la actividad del sector público, como en la simplificación de la gestión gubernamental, ya que estas funciones adquirieron gran importancia, tanto desde la perspectiva del funcionamiento de la administración pública, como en lo referente a la depuración en las instancias que la conforman, sobre todo en el ámbito paraestatal.

- ♦ En 1985 se puso en marcha el Programa de Simplificación de la Administración Pública Federal, cuyo objetivo era reducir, simplificar, agilizar y dar transparencia a los trámites y procedimientos del gobierno, para responder con oportunidad y suficiencia a la creciente demanda de mejores servicios públicos y de otorgar una adecuada atención a la población usuaria.

No obstante los Logros respecto a la instrumentación de ventanillas únicas en el Distrito Federal y en los gobiernos estatales para la realización de trámites públicos, así como la edición de los Manuales de Trámites y Servicios al Público éstos esfuerzos no se vincularon a la desregulación que impulsaba la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Consecuentemente las acciones tuvieron un carácter aislado en las dependencias y entidades, y por la ausencia de una normatividad adecuada no se generalizaron, ni se desarrollaron los incentivos para que los objetivos del programa se incorporaran en forma permanente a su quehacer cotidiano.

- ◆ Se establecieron diversos mecanismos de participación social como el Sistema de Quejas, Denuncias y Atención Ciudadana, el Sistema de Atención y Resolución de inconformidades y posteriormente el Sistema de Atención a la Ciudadanía.
  
- ◆ Se reorganizaron los instrumentos encargados de implantar las políticas de recursos humanos, de los cuales destacan la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, la Dirección General del Servicio Civil, y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil; esta última Comisión se creó como instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del servicio civil de carrera de dicha administración, también debería promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades para unificar y sistematizar los métodos administrativos y de desarrollo de personal.

**Durante el Periodo 1988 a 1994**, se reformó la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos con el propósito de perfeccionar y fortalecer el régimen disciplinario de la función pública, y dar mayor claridad respecto a las obligaciones de los servidores públicos, definir con precisión el monto de sanciones económicas aplicables, así como mejorar los procedimientos administrativos y medios de impugnación.

Se elaboró el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994. En este programa se propuso el establecimiento de índices de

medición para evaluar los resultados de las empresas públicas. También se planteó la obligación de adoptar esquemas de calidad total en los distintos procesos y servicios a cargo de dichas empresas.

Los alcances de este programa fueron limitados debido principalmente a la ocurrencia de otros ordenamientos fundamentalmente presupuestarios. La importancia concedida al gasto-financiamiento de corto plazo, impidió que los indicadores de desempeño fungieran como instrumentos útiles para la planeación y que las empresas públicas adoptaran la calidad total como mecanismo institucional de administración.

### **I.3 Diagnóstico de la Problemática de la Administración Pública.**

Las instituciones públicas en cumplimiento de sus atribuciones, llevan a cabo por lo menos algunas de las siguientes funciones genéricas:

- ◆ Ejercicios de actos de autoridad (otorgamiento de permisos autorizaciones cobro de contribuciones aplicación de sanciones, etc.)
- ◆ Provisión de bienes y/o servicios.
- ◆ Operación de programas públicos y sociales.

La ausencia de límites claros de la autoridad en su trato con los particulares ha generado, entre otras cuestiones, costos sociales incuantificables, molestia,

desconfianza y un profundo deterioro de la imagen de las instituciones públicas y más aún de los empleados que trabajan en ellas.

La compleja integración de atribuciones en las dependencias ha propiciado lentitud en sus procedimientos y una restringida capacidad de respuesta frente a la sociedad, la falta de mecanismos que propicie respuesta y atención eficaz e inmediata a demandas o quejas de los ciudadanos, así como la carencia de definición y amplia difusión de los estándares mínimos de calidad de los servicios públicos, o la ausencia de criterios claros y específicos en la aplicación de normas, permiten el abuso, derrama de recursos y corrupción.

Por otra parte no existe una política generalizada y obligatoria de desregulación y simplificación administrativa para las dependencias y entidades, con objeto de hacer más accesible y fácil la interacción entre la autoridad y los particulares.

Es práctica común la obligatoriedad para que los usuarios de los servicios públicos acudan personalmente a las oficinas gubernamentales desaprovechando medios como el teléfono, el correo, fax instituciones bancarias, oficinas postales, etc.

La sociedad carece de los canales adecuados para expresar su opinión sobre el trato que recibe de las instituciones oficiales.

El cúmulo de normatividad administrativa para regular aspectos específicos u operativos no responde a los requerimientos de las dependencias y entidades para atender con eficacia, efectividad u oportunidad los fines propios de la

naturaleza social, cultural o económica de sus actividades, toda vez que la responsabilidad de sus administradores se orienta en mayor grado al cumplimiento de dicha normatividad y no al logro de los resultados que requiere una gestión productiva y eficiente.

En las últimas décadas las transformaciones fundamentales en la administración pública se centraron en el redimensionamiento del sector público y en la reconfiguración de estructuras, pero no obstante a los ajustes realizados se necesitan realizar transformaciones cualitativas más allá de las cuantitativas

La actuación y desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública se han evaluado con base en los niveles de gasto autorizados, sin embargo se ha omitido medir la contribución del gasto público al logro de los objetivos a que se destina, toda vez que no se incorporan criterios de eficiencia y efectividad para cumplir con las expectativas de la población a la que se prestan los servicios.

Destaca la ausencia de un acuerdo o consenso respecto a las obligaciones y compromisos de las instituciones gubernamentales en cuanto a los estándares de calidad de los servicios que deben ofrecer a sus usuarios, tampoco se usan de forma sistemática o generalizada parámetros de desempeño o rendimiento, relevantes para evaluar su gestión o la eficacia de las acciones que deben realizar atendiendo a la naturaleza de sus actividades.



El proceso de evaluación integral del gobierno se ha visto limitado por falta de sistemas de información electrónicos que concentren la evolución cuantitativa y cualitativa de la gestión gubernamental no solo en materia de gasto sino también en lo referente a efectividad y eficiencia.

Deficiencia en un mecanismo sistematizado de información que permita determinar el grado de satisfacción de los usuarios con los resultados de las instituciones gubernamentales en cuanto a calidad se refiere.

Falta de capacitación sistemática de los recursos humanos ya que no se programa por procesos o unidades integrales, tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente la organización de cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada que se realiza, o se desaprovecha en tanto que no existe un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos. La carencia de un sistema de adiestramiento integral genera altos costos, retrabajos, duplicación de tareas y dilaciones cuando alguno de los elementos falla en la cadena organizacional o productiva, por deficiencia de conocimientos o habilidades.

La fuerza de trabajo ha experimentado gran dinamismo por la elevada rotación de quienes la ocupan, lo que origina la discontinuidad en el desarrollo de una memoria institucional que preserve las experiencias positivas y negativas ganadas en el trabajo cotidiano, lentitud en el avance de programas públicos e incremento en los costos de administración.

La mayoría de los empleados que llevan a cabo funciones técnicas y operativas, sean de base o de confianza, no son regular ni sistemáticamente consultados para proponer mejoras que beneficien a los usuarios internos o externos de los servicios que proporcionan, tal circunstancia desaprovecha el potencial y el conocimiento del personal que esta directamente ligado a la operación de los servicios públicos y de los programas sociales.

---

## **CAPITULO II**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **II.1 División y Jerarquía de la Administración Pública.**

Podemos considerar que la administración pública es el brazo ejecutor del cual se vale el Estado para desempeñar las tareas que le corresponden, las funciones del Estado y su idea correlativa que es la división de poderes: Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial, solo indica la forma en como se manifiesta el poder del Estado para realizar sus fines, ya que el poder del Estado es uno aunque exista una diversidad de funciones, estas funciones se ejercen por medio de los órganos del estado, que son esferas de competencia determinada, es decir, el fin solo puede realizarse o llevarse a la práctica por medio de las funciones.

Los órganos de la administración pública se encuentran ordenados jerárquicamente de la siguiente forma: Administración Pública Federas, con competencia en todo el territorio nacional; Administración Pública Estatal cuya competencia se limita a cada entidad federativa; Administración Pública Municipal por cada municipio y en el caso del Distrito Federal la competencia es de la Administración Pública del Distrito Federal.

## **II.2 Administración Pública Federal.**

El sector central de la administración pública federal se compone de 17 Secretarías de Estado, la Oficina de la Presidencia, la Procuraduría General de la República y además cuenta con 68 órganos administrativos desconcentrados, los cuales son coordinados por sus respectivas cabezas de sector.

- c) Limpia.
  - d) Mercados y centrales de abasto.
  - e) Panteones.
  - f) Rastro.
  - g) Calles, parques y jardines.
  - h) Seguridad pública y tránsito.
  - i) Los demás determinados por las legislaturas locales.
- IV. Los Municipios administrarán libremente su hacienda.
- V. Estarán facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal, etc.
- VI. Planear y regular en forma conjunta con un municipio adyacente cuando exista continuidad demográfica.

### **II.5 Administración Pública del Distrito Federal.**

El Distrito Federal ha sido administrado en diversas formas sucesivas. La que existió hasta el año de 1928 consistió, según la Constitución de 1917, en encargar la atención de los intereses locales a un gobernador dependiente directamente del Presidente de la República y a una organización municipal de elección popular. Sin embargo la coexistencia de la autoridad federal y del gobierno local y de la organización municipal, fue causa de frecuentes dificultades, por lo que se reformó la Constitución suprimiendo el Gobierno del Distrito Federal y el régimen municipal y se estableció el sistema que implantaron sucesivamente las leyes de 31 de diciembre de 1928, de 31 de diciembre de 1941, de 29 de diciembre de 1979 con sus adiciones y reformas, de 29 de diciembre de 1972, por la del 29 de

diciembre de 1978 y por la que actualmente se encuentra en vigor, publicada el 26 de julio de 1994.

Es en el artículo 122 donde define la forma de gobierno para el Distrito Federal y otorga facultades para ejercer la dirección de la administración pública de la entidad al Jefe de Gobierno elegido por votación directa, asimismo faculta para que los titulares de los órganos políticos-administrativos, anteriormente reconocidos como delegados políticos, en cada una de las demarcaciones territoriales también sean elegidos por voto directo.

## **II.5.1 Fundamento Jurídico de la Estructura Organizacional de la Administración Pública del Distrito Federal**

### **II.5.1.1 Estatuto de Gobierno del Distrito Federal**

Cada gobierno local está ordenado conforme a la constitución política de cada Estado, que en el caso del Gobierno del Distrito Federal se rige por el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, ordenamiento jurídico donde se fijan los principios para la organización de la administración pública del Distrito Federal, lo cual se encuentra contenido en el Título Quinto denominado “De las Bases para la Organización de la Administración Pública del Distrito Federal y la Distribución de Atribuciones entre sus Órganos”, y señala:

Artículo 86.- La Administración Pública del Distrito Federal se integrará con base en un servicio público de carrera, el cual se integrará con base en los principios de

legalidad , honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, profesionalización, y eficacia, de conformidad con la Ley que al efecto expida la Asamblea Legislativa.

Artículo 87.- La administración Pública del Distrito Federal será central desconcentrada y paraestatal, conforme a la Ley Orgánica que expida la Asamblea Legislativa, la cual distribuirá los negocios del orden administrativo del Distrito Federal.

La Jefatura de Gobierno del Distrito Federal, las Secretarías, los órganos políticos administrativos de las demarcaciones territoriales así como las demás dependencias que determine la Ley, integran la administración pública centralizada.

Artículo 88.- Las atribuciones de las unidades administrativas así como la forma en que los titulares podrán ser suplidos en sus ausencias, se determinan en el Reglamento interior expedido por el Jefe de Gobierno.

Artículo 90.- Los Reglamentos, decretos y acuerdos del Jefe de Gobierno del Distrito Federal deberán estar refrendados por el Secretario que corresponda según la materia de que se trate.

Artículo 91.- Para la eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, el Jefe de Gobierno podrá constituir órganos administrativos desconcentrados, diferentes de los órganos político-administrativos de las

demarcaciones territoriales, que estarán jerárquicamente subordinados al propio Jefe de Gobierno del Distrito Federal, o bien a la dependencia que este determine. Los titulares de estos órganos serán nombrados y removidos libremente por el propio Jefe de Gobierno.

Artículo 92.- La administración pública del distrito Federal implementará un programa de difusión pública acerca de las leyes y decretos que emitan el Congreso de la Unión en las materias relativas al Distrito Federal y la Asamblea legislativa, de los reglamentos y demás actos administrativos de carácter general, que expidan el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y el jefe de Gobierno del Distrito Federal, así como la realización de obras y prestación de servicios públicos e instancias para presentar quejas y denuncias relacionadas con los mismos y con los servidores públicos responsables, a efecto de que los habitantes se encuentren debidamente informados de las acciones y funciones del gobierno de la ciudad.

Artículo 93.- La Administración Pública del Distrito Federal tendrá a su cargo los servicios públicos que la ley establezca, considerando la capacidad administrativa y financiera de la entidad.

La prestación de servicios públicos podrá concesionarse, en caso de que así lo requiera el interés general y la naturaleza del servicio lo permita, a quienes reúnan los requisitos y en los términos que establezcan las leyes, previa declaratoria que emita el Jefe de Gobierno.



Artículo 94.- El Distrito Federal manejará, con sujeción a las disposiciones legales aplicables, su hacienda pública, misma que se compondrá de las contribuciones que la Asamblea Legislativa establezca, mediante ley, así como de los rendimientos de los bienes que le pertenezcan y en general de cualquier otro ingreso que en derecho le corresponda.

El Distrito Federal participará en el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, para lo cual el Jefe de Gobierno del Distrito Federal suscribirá con la Federación el convenio respectivo, en los términos de la legislación aplicable.

Artículo 95.- La recaudación, comprobación, determinación y administración de las contribuciones y demás ingresos a que se refiere el artículo quedará a cargo de las autoridades fiscales del Distrito Federal, en los términos que determine la ley.

Artículo 96.- Se refiere a la situación de los bienes inmuebles de la Federación ubicados en el territorio del Distrito Federal.

Artículo 97.- Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos públicos integran la Administración Pública Paraestatal.

Artículo 98.- Los organismos descentralizados serán las entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, creadas por decreto del Jefe de Gobierno del Distrito Federal o por la Ley de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, cualquiera que sea la estructura legal que adopten. La fusión, extinción o

liquidación de organismos descentralizados se realizará conforme al procedimiento seguido para su creación, Las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos públicos serán aquellos que se constituyan en los términos y con los requisitos que señale la ley orgánica que regule la administración pública del Distrito Federal.

Artículo 99 .- Los organismos descentralizados y empresas de participación estatal tendrán por objeto principal:

- I. La realización de actividades determinadas como prioritarias por las leyes aplicables;
- II. La generación de bienes y prestación de servicios públicos o sociales prioritarios para el funcionamiento de la ciudad y la satisfacción de las necesidades colectivas; y
- III. El auxilio operativo en el ejercicio de las funciones tecnológicas o técnicas del Jefe de Gobierno.

Artículo 100.- La Ley o decreto por el que se constituya un organismo descentralizado deberá precisar su objeto, fuente de recursos para integrar su patrimonio, integración de su órgano de gobierno, las bases para la incorporación del personal especializado y su permanente capacitación, así como las nuevas tecnologías para la mayor eficacia de los servicios encomendados a la entidad.

Artículo 101.- El Jefe de Gobierno aprobará, la participación del gobierno de la entidad en las empresas, sociedades y asociaciones civiles o mercantiles, ya sea

para su creación, para aumentar su capital o patrimonio y, en su caso, adquirir todo o parte de éstos. Dicha aprobación también será necesaria para constituir o aumentar fideicomisos públicos. Las autoridades a que se refiere este artículo serán otorgadas por conducto de la Secretaría que determine la Ley Orgánica, la cual será fideicomitente única de dichos fideicomisos.

Artículo 102.- La Ley determinará las relaciones entre el Jefe de Gobierno y las entidades paraestatales, o entre éstas y las Secretarías para fines de congruencia global de la administración pública paraestatal, con el sistema de planeación y los lineamientos generales en materia de gasto, financiamiento, control y evaluación.

Artículo 103.- Los titulares de las entidades que conforman la administración pública paraestatal, además de cumplir con los requisitos establecidos en la leyes, deberán haber desempeñado cargos de alto nivel decisorio, cuyo ejercicio requiera conocimientos y experiencia en la materia o materias a cargo de la entidad a dirigir, o contar con conocimientos de alto nivel y experiencia en materia administrativa.

#### **II.5.1.1.1 Atribuciones de los Organos Políticos Administrativos**

Artículo 104.- Para la expedita y eficiente atención de las necesidades y demandas sociales; una más equitativa y eficaz prestación de los servicios públicos, sustentada en la rápida toma de decisiones; el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales; y una adecuada distribución del gasto público, la Administración Pública del Distrito Federal contará con órganos

administrativos desconcentrados en cada demarcación territorial, con autonomía funcional en acciones de gobierno, a los que genéricamente se les denominará Delegaciones del Distrito Federal.

Artículo 117 Las Delegaciones del Distrito Federal Tendrán facultades en sus respectivas jurisdicciones, en las materias de: gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, económicas, deportivas y demás que señala la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal así como aquellas que mediante acuerdo del Jefe de Gobierno se les deleguen, para el cumplimiento de sus funciones. La asignación de atribuciones atenderá las siguientes bases:

- I. Dirección de las actividades de la administración pública en la Delegación.
- II. Prestación de servicios públicos y realización de obras, considerando las particularidades de la delegación y la atención a los lineamientos de integración de la ciudad;
- III. Participación en los sistemas de coordinación de prestación de servicios o realización de obras con otras delegaciones, cuando los mismos rebases la jurisdicción correspondiente, de acuerdo con las normas dictadas por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal para esos efectos;
- IV. Emitir opinión en los términos que determinen las leyes, en las concesiones de servicios públicos que tengan efectos en la Delegación.
- V. Otorgamiento y revocación de licencias, permisos y autorizaciones, de acuerdo con lo establecido en la leyes y reglamentos;

- VI.Imposición de sanciones administrativas por las infracciones a las leyes y reglamentos, de conformidad con la distribución de atribuciones;
- VII.Formulación de los anteproyectos de programas operativos y de presupuesto de la Delegación, sujetándose a estimaciones de ingreso que establezca el Jefe de Gobierno del Distrito Federal;
- VIII.Las relativas a la protección civil, en los términos de la leyes; y
- IX.Realización, en términos generales, de funciones administrativas, prestación de servicios públicos o al público y obras, de ejercicio o incidencia intradelegacional.

Artículo 118.- Para el desarrollo y bienestar social en la ciudad deberán tomarse en cuenta las siguientes materias:

- I. Seguridad Pública;
- II. Planeación del desarrollo,
- III. Reservas territoriales, uso de suelo y vivienda;
- IV.Preservación del medio ambiente y equilibrio ecológico;
- V. Infraestructura y servicios de salud;
- VI.Infraestructura y servicio social educativo;
- VII.Transporte público; y
- VIII.Agua potable, drenaje y tratamiento de aguas residuales.

### **II.5.2 Estructura Organica de la Administración Pública del Distrito Federal**

La Estructura orgánica de la Administración publica del Distrito Federal se encuentra definida en la Ley Orgánica de la Administración Publica del Distrito

Federal, establece la organización, distribuyen los negocios del orden administrativo y asigna las facultades para el despacho de los mismos a cargo del Jefe de Gobierno, de los órganos centrales, desconcentrados y paraestatales, conforme a las bases establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en el Estatuto de Gobierno. de conformidad a esta Ley la Administración Pública Centralizada del Distrito Federal se compone de las siguientes dependencias:

- I. Secretaría de Gobierno;
- II. Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda;
- III. Secretaría de Desarrollo Económico;
- IV. Secretaría del Medio Ambiente;
- V. Secretaría de Obras y Servicios;
- VI. Secretaría de Desarrollo Social;
- VII. Secretaría de Salud;
- VIII. Secretaría de Finanzas;
- IX. Secretaría de Transporte y Vialidad;
- X. Secretaría de Seguridad Pública;
- XI. Secretaría de Turismo;
- XII. Procuraduría General de justicia del Distrito Federal;
- XIII. Oficialía Mayor;
- XIV. Contraloría General del Distrito Federal; y
- XV. Consejería jurídica y de Servicios Legales.

Al frente de cada Secretaría, de la Oficialía Mayor, de la Contraloría General del Distrito Federal y la Consejería Jurídica y de Servicios Legales habrá un titular,

quien para el despacho de los asuntos de su competencia se auxiliará en su caso, por los Subsecretarios Directores Generales, Directores de Área Subdirectores y Jefes de Unidad Departamental.

La Administración Pública Descentralizada del Distrito Federal se compone de 16 órganos políticos administrativos desconcentrados en cada demarcación territorial, con autonomía funcional en acciones de gobierno, a los que genéricamente se les denomina Delegaciones del Distrito Federal y son las siguientes:

- I. Alvaro Obregón;
- II. Azcapotzalco;
- III. Benito Juárez;
- IV. Coyoacán;
- V. Cuajimalpa de Morelos;
- VI. Cuauhtémoc;
- VII. Gustavo A. Madero;
- VIII. Iztacalco;
- IX. Iztapalapa;
- X. La Magdalena Contreras;
- XI. Miguel Hidalgo;
- XII. Milpa Alta;
- XIII. Tláhuac;
- XIV. Tlalpan;
- XV. Venustiano Carranza; y
- XVI. Xochimilco.

Los Titulares de los Órganos Políticos Administrativos de cada demarcación se auxiliarán para el despacho de los asuntos de su competencia de los Directores Generales, Directores de Área, Subdirectores y Jefes de Unidad Departamental



---

## **CAPITULO III**

### **NORMAS DE CALIDAD ISO, APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En el caso particular de la administración pública, las normas aplicables de la familia ISO y/o su equivalente en las normas NMX-CC, referentes a la calidad, se pueden aplicar las siguientes conforme se especifica:

### **III.I Norma ISO 8402:1994 / NMX-CC-001:1995 INMC.**

Esta norma nos especifica el vocabulario empleado para la administración de la calidad y aseguramiento de calidad, aclarando y normalizando dichos términos, a efecto de asegurar que cualquier persona y documentación involucrada en el aseguramiento u administración de la calidad se refiera al mismo concepto, evitando de esta forma ambigüedades que generen confusión, de donde podemos obtener los siguientes conceptos:

**Calidad** este término en el lenguaje común a menudo tiene un sentido diferente para diversas personas, pero en la presente norma se define como el conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

**Elemento.** Cualquier ente que puede ser descrito y considerado individualmente, un elemento puede ser por ejemplo: una actividad o un proceso, un producto, una organización, un sistema o una persona o cualquier combinación de los anteriores.

**Proceso.** Conjunto interrelacionado de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipo, técnicas y métodos

**Procedimiento.** Forma específica de desarrollar una actividad, cuando el procedimiento esta documentado se utiliza el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado” el cual generalmente contiene: los propósitos y alcance de una actividad; que debe hacerse y por quien; cuando, donde y como debe ser hecha, que materiales equipo y documentos deben ser utilizados; y como esta debe ser controlada y registrada.

**Producto.** El resultado de procesos, puede incluir servicio, hardware, materiales procesados, software o una combinación de los mismos, puede ser tangible, intangible o una combinación de los mismos.

**Servicio.** Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente, este puede ser un producto tangible.

**Prestación del Servicio.** Aquellas actividad del proveedor necesarias para proveer el servicio.

**Organización.** Una compañía, corporación, firma, empresa o institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada que tiene funciones y administración propia.

**Estructura Organizacional.** Las responsabilidades, autoridades y relaciones, configuradas de acuerdo a una estructura, a través de la cual una organización desempeña sus funciones.

**Cliente.** El receptor de un producto suministrado por el proveedor.

**Proveedor.** Organización que suministra un producto al cliente.

**Subcontratista.** Organización que suministra un producto al proveedor.

**Grado.** Una categoría o clasificación dada a elementos que tienen el mismo uso funcional pero diferentes requisitos para la calidad, donde el grado se indica numéricamente, el grado más alto es generalmente designado como 1 y los números 2, 3, 4, etc. corresponden a los grados inferiores. Donde el grado es indicado por un número de puntos, tal como un número de estrellas, el grado más bajo generalmente tiene el número menor de puntos o estrellas.

**Requisitos para la calidad.** Una expresión de las necesidades o su traducción dentro de un conjunto de requisitos establecidos cuantitativa o cualitativamente,

para las características de un elemento a fin de permitir su realización y examen, estos deben de ser expresados en términos funcionales y documentados.

**Requisitos de la sociedad.** Son obligaciones resultantes de leyes, reglamentos, códigos estatutos y otras consideraciones, todos los requisitos de la sociedad deben de ser considerados cuando se definan los requisitos para la calidad, se incluyen requisitos reglamentarios y jurisdiccionales.

**Seguridad de funcionamiento.** Conjunto de propiedades que describen la disponibilidad y los factores que la condicionan: confiabilidad, factibilidad y logística de mantenimiento, es usada como una descripción general y no en términos cuantitativos.

**Compatibilidad.** La aptitud de los elementos para ser usados en conjunto. bajo condiciones específicas para cumplir requisitos pertinentes.

**Intercambiabilidad.** La aptitud de un elemento para ser usado en lugar de otro, sin modificación para cumplir los mismos requisitos.

**Seguridad.** Estado en el cual el riesgo de daño personal o material esta limitado a un nivel aceptable.

**Conformidad.** Cumplimiento de los requisitos especificados.

**No conformidad.** Incumplimiento de un requisito especificado.

**Incumplimiento de un requisito de uso intencionado** o de una expectativa razonable, incluyendo lo concerniente a seguridad.

**Responsabilidad legal atribuible al producto.** Término usado para describir la obligación de un producto o de otros para restituir y/o indemnizar las pérdidas relativas a daños personales, materiales u otros perjuicios causados por un producto.

**Proceso de calificación.** Proceso para demostrar que un elemento es capaz de cumplir con los requisitos especificados.

**Calificado.** Estado que se le da a un elemento cuando se ha demostrado que este es capaz de cumplir con los requisitos especificados.

**Inspección.** Una actividad tal como la medición, comprobación, prueba o comparación de una o más características de un elemento y confrontar los resultados con los requisitos especificados, a fin de establecer el logro de la conformidad para cada una de estas características.

**Autoinspección.** Inspección del trabajo desarrollado, por el ejecutor de ese trabajo, conforme a reglas específicas, pudiéndose utilizar los resultados para el control del proceso.

**Verificación.** Confirmación del cumplimiento de los requisitos especificados por medio del examen y aporte de evidencia objetiva.

**Validación.** Confirmación del cumplimiento de los requisitos particulares para un uso intencionado propuesto, por medio del examen y parte de evidencia objetiva, pueden efectuarse varias validaciones si existen diferentes usos intencionados.

**Evidencia Objetiva.** Información que puede ser probada como verdadera, basada en hechos obtenidos por medio de observación, medición prueba u otros medios.

**Política de Calidad.** Directrices y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección. Es un elemento de la política general corporativa de la empresa y esta autorizada por la alta dirección.

**Administración de la calidad.** Conjunto de actividades de la función general de administración que determina la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades y la implantación de estos por medios tales como planeación de la calidad, el control de calidad, aseguramiento de calidad y el mejoramiento de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

**Planeación de la calidad.** Son las actividades que determinan los objetivos y requisitos para la calidad, así como los requisitos para la implementación de los elementos del sistema de calidad.

**Control de Calidad.** Técnicas y actividades de carácter operacional, utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad.

**Aseguramiento de la calidad.** Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad y demostradas según se requiera para proporcionar confianza de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad.

**Sistema de Calidad.** Es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

**Administración para la calidad total.** Forma de administrar una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y orientada al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y en beneficio de todos los miembros de la organización y la sociedad.

**Mejoramiento de la calidad.** Son las acciones tomadas en toda la organización, para incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y los procesos a fin de proveer beneficios adicionales, tanto para la organización como para sus clientes.

**Revisión de la Dirección.** Evaluación formal efectuada por la alta dirección, del estado y adecuación del sistema de calidad en relación con la política de calidad y sus objetivos.



**Revisión del Contrato.** Son las acciones sistemáticas efectuadas por el proveedor antes de firmar el contrato para garantizar que los requisitos para la calidad son definidos adecuadamente, sin ambigüedad, son documentados y pueden ser realizados por el proveedor.

**Revisión del Diseño.** Examen documentado, completo y sistemático de un diseño para evaluar su capacidad de satisfacer los requisitos para la calidad, identificar problemas si existieran y proponer el desarrollo de soluciones.

**Manual de Calidad.** Es un documento que establece la política de calidad y describe el sistema de calidad de una organización.

**Plan de Calidad.** Un documento que establece las prácticas relevantes específicas de calidad, los recursos y secuencia de actividades pertenecientes a un producto, proyecto o contrato particular.

**Especificación.** Un documento que establece requisitos.

**Registro.** Un documento que provee evidencia objetiva de las actividades ejecutadas o resultados obtenidos.

**Rastreabilidad.** La habilidad para rastrear la historia aplicación o localización de un elemento, por medio de identificaciones registradas.

**Ciclo de calidad.** Modelo conceptual de actividades interdependientes que influyen sobre la calidad en diferentes fases, que van desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de como han sido satisfechas.

**Costos relativos a la calidad.** Son los costos en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y proporcionar confianza, así como las pérdidas incurridas cuando no se logra la calidad satisfactoria.

**Pérdidas relativas a la calidad.** Son las pérdidas causadas por la falta de aprovechamiento de la potencialidad de los recursos en procesos y actividades.

**Modelo para el aseguramiento de calidad.** Conjunto de requisitos normalizados o seleccionados de un sistema de calidad combinados para satisfacer las necesidades de aseguramiento de calidad en una situación dada.

**Grado de demostración.** Extensión de la evidencia suministrada para dar confianza de que los requisitos especificados son cumplidos.

**Evaluación de la Calidad.** Un análisis sistemático con el fin de determinar en que medida un elemento es capaz de satisfacer los requisitos especificados.

**Supervisión de la calidad.** Supervisión y verificación continua del estado de un elemento y el análisis de los registros para asegurar que los requisitos especificados están siendo cumplidos.

**Punto de espera.** Punto definido en la documentación adecuada, después del cual no procede ninguna actividad sin la aprobación de la organización o autoridad designada.

**Auditorías de calidad.** Análisis sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen las disposiciones establecidas y si estas son implantadas eficazmente y son apropiadas para alcanzar los objetivos, las auditorías de calidad son efectuadas por personal que no tiene responsabilidad directa en las áreas auditadas, pero preferentemente, trabajando en cooperación con el personal de esas áreas. Un propósito de la auditoría de calidad es evaluar la necesidad de mejoramiento o acción correctiva, no debe confundirse con una supervisión de la calidad o de inspección, efectuadas con el propósito de control de proceso o aceptación del producto.

**Observación de auditoría de calidad.** Declaración de un hecho efectuado durante una auditoría de calidad y soportado por evidencia objetiva.

**Auditor de calidad.** Persona calificada para realizar auditoría de calidad.

**Auditado.** Organización a ser auditada.

**Acción preventiva.** Acción tomada para eliminar las causas potenciales de no conformidades, defectos u otra situación a fin de prevenir su ocurrencia.

**Acción correctiva.** Acción tomada para eliminar las causas de no conformidad, defectos u otra situación indeseable a fin de prevenir su ocurrencia.

**Disposición de una no conformidad.** Acción tomada para tratar un elemento no conforme, a fin de resolver la no conformidad.

**Producción permitida / desviación permitida.** Autorización escrita para desviarse de los requisitos especificados originalmente para un producto, antes de su producción

**Concesión.** Autorización escrita para usar o liberar un producto que no cumple con los requisitos especificados.

**Reparación.** Acción tomada sobre un producto no conforme de manera que satisfaga los requisitos de uso intencionado, aunque sea necesariamente conforme a los requisitos originalmente especificados.

**Retrabajo.** Acción tomada sobre un producto no conforme a fin de que cumpla con los requisitos especificados.

### **III.2 Norma ISO 9000-1:1994 / NMX-CC-002/1: 1995 INMC.**

En esta norma podemos encontrar las directrices para la selección y uso de la familia de normas NMX-CC, sobre la administración de la calidad y el aseguramiento de la calidad y en su apartado 7.10 "servicios" nos indica que la

norma que nos da las directrices para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad en los servicios es la NMX-CC-006/2 : 1995 o su equivalente ISO 9004/2 1991, por lo que es conveniente que las organizaciones que proporcionan servicios hagan referencia a esta norma, toda vez que describe los conceptos, los principios y los elementos del sistema de calidad que son aplicables a todas las formas de servicios que se ofrecen.

### **III.3 Norma ISO 9004/2:1991 / NMX/CC/006/2:1995.INCM.**

#### **III.3.1 Aspectos que cubre:**

- 0 Introducción.
- 1 Objetivos y campo de aplicación.
- 2 Normas de referencia.
- 3 Definiciones.
  - 3.1 Organización.
  - 3.2 Proveedor.
  - 3.3 Subcontratista.
  - 3.4 Cliente.
  - 3.5 Servicio
  - 3.6 Prestación de servicio
  - 3.7 Calidad.
  - 3.8 Política de calidad.
  - 3.9 Administración de la calidad.
  - 3.10 Sistema de calidad.
- 4 Características de los servicios.

4.1 Características del servicio y de la prestación del servicio.

4.2 Características del control del servicio y de la prestación del servicio.

5 Principios de un sistema de calidad.

5.1 Aspectos claves de un sistema de calidad.

5.2 Responsabilidad de la Dirección.

5.2.1 Generalidades.

5.2.2 Política de Calidad.

5.2.3 Objetivos de la calidad.

5.2.4 Responsabilidad y autoridad para la calidad.

5.2.5 Revisión de la dirección.

5.3 Personal y recursos materiales.

5.3.1 Generalidades.

5.3.2 Personal.

5.3.2.1 Motivación.

5.3.2.2 Capacitación y Desarrollo.

5.3.2.3 Comunicación.

5.3.3 Recursos Materiales.

5.4 Estructura del Sistema de Calidad

5.4.1 Generalidades.

5.4.2 Ciclo de calidad del servicio.

5.4.3 Documentación y registros de calidad.

5.4.3.1 Sistemas de documentación.

5.4.3.2 Control de la documentación.

5.4.4 Auditorías de calidad internas.

5.5 Interrelaciones con los clientes

5.5.1 Generalidades.

5.5.2 Comunicación con los clientes.

6 Elementos operacionales del sistema de calidad.

6.1 Proceso de mercadotecnia.

6.1.1 Calidad en la investigación y análisis del mercado.

6.1.2 Obligaciones del proveedor.

6.1.3 Resumen del servicio.

6.1.4 Administración del servicio.

6.1.5 Calidad en la publicidad.

6.2 Proceso del diseño.

6.2.1 Generalidades.

6.2.2 Responsabilidades del diseño.

6.2.3 Especificación del Servicio.

6.2.4 Especificación de la prestación del servicio.

6.2.4.1 Generalidades.

6.2.4.2 Procedimiento para la prestación del servicio.

6.2.4.3 Calidad en adquisiciones.

6.2.4.4 Equipo suministrado por el proveedor a clientes

para el servicio y prestación del servicio.

6.2.4.5 Identificación y rastreabilidad del servicio.

6.2.5 Especificación de control de calidad.

6.2.6 Revisión del diseño.

6.2.7 Validación de las especificaciones del servicio, prestación del servicio y control de calidad.

6.2.8 Control de cambios de diseño.

6.3 Proceso de la prestación del servicio

6.3.1 Generalidades.

6.3.2 Evaluación de la calidad del servicio por parte del proveedor.

6.3.3 Evaluación de la calidad del servicio por parte del cliente. 6.3.4 Estado del servicio.

6.3.5 Acciones correctivas para productos no conformes.

6.3.5.1 Responsabilidades.

6.3.5.2 identificación de no conformidades y acciones correctivas.

6.3.6 Control del sistema de medición.

6.4 Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio.

6.4.1 Generalidades.

6.4.2 Recolección y análisis de datos.

6.4.3 Métodos estadísticos.

6.4.4 Mejoramiento de la calidad del servicio.

### **III.3.2 Objetivo de la Norma.**

Proveer una descripción completa de un sistema de calidad orientado a servicios, pudiéndose aplicar para un servicio nuevo, modificado o ya existente, abarcando



todos los procesos requeridos para proporcionar un servicio efectivo, ya sea un servicio de carácter único o una combinación con la fabricación y suministro de un producto. Se aplica principalmente a clientes externos, pero también puede aplicarse a clientes internos, para el logro total de la calidad requerida.

### **III.3.3 Características del servicio y de la prestación del servicio.**

Los requisitos de un servicio necesitan estar claramente definidos en términos de las características observables y sujetas a evaluación por parte del cliente, dichas características pueden no siempre ser observadas por el cliente pero afectan directamente el desempeño del servicio. y deben ser evaluadas por la organización prestadora del servicio, contra normas de aceptabilidad definidas, la evaluación puede ser cualitativa o cuantitativa por ejemplo: Instalaciones, capacidad , número de personal y cantidad de materiales, tiempo de espera, tiempo de entrega y tiempos de proceso, higiene , seguridad, confiabilidad, protección, capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética ambiental, competencia, confiabilidad, exactitud, integridad, estado del arte, credibilidad y comunicación efectiva.

### **III.3.4 Características del control del servicio y de la prestación del servicio.**

La medición del desempeño del proceso y su control son esenciales para lograr y mantener la calidad requerida del servicio.

El proceso puede ser altamente mecanizado o altamente personalizado pero entre más definido esté el proceso, ya sea por mecanización o por procedimientos

detallados , mayor es la oportunidad de aplicar en forma estructurada y disciplinada los principios del sistema de calidad.

---

# **CAPITULO IV**

**MODELO DE CALIDAD CONFORME A LA NORMA**

**ISO 9004-2**

#### **IV.1 Justificación para la adopción de la norma ISO 9004-2, como modelo de calidad para la administración pública.**

Toda vez que la función principal de la administración pública es proporcionar los servicios públicos responsabilidad del Estado, se le puede tratar como una organización del área de servicios, permitiendo tomar como modelo de calidad para elevar la productividad en la administración pública, un sistema de calidad que tenga sus directrices en la norma anteriormente citada, la que nos señala que:

La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización, depende de un enfoque sistemático de la administración de la calidad para asegurar que las necesidades del cliente son entendidas y satisfechas, por lo que es necesaria una retroalimentación de la percepción del cliente del servicios suministrado. La aplicación exitosa de la administración de la calidad a un servicio provee oportunidades para:

- ◆ Mejorar el desempeño del servicio y la satisfacción del cliente.
- ◆ Mejorar la productividad, eficacia y reducción de costos.
- ◆ Mejorar la participación en el mercado.

El sistema de calidad debe de responder a los aspectos humanos involucrados en el suministro del servicio a través de:

- ◆ Administrar los procesos sociales involucrados en el servicio.
- ◆ Considerar las interacciones humanas como una parte decisiva de la calidad del servicio.

- ◆ Reconocer la importancia de la percepción del cliente acerca de la imagen y desempeño de la organización.
- ◆ Desarrollar las habilidades y capacidad del personal.
- ◆ Motivar al personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente.

En razón de la anterior se propone como modelo de calidad para elevar la productividad en la administración pública la adopción de un modelo de calidad basado en la norma ISO 9004/2, que nos proporciona las directrices para la administración de la calidad y aseguramiento de calidad en las empresas de servicios, como se describe en cada uno de sus apartados que se describen a continuación:

## **IV.2 Descripción de la norma y Modelo de Calidad**

### **5.2.- Responsabilidad de la Dirección.**

**5.2.1 Generalidades.** La dirección es responsable de establecer una política para la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

**5.2.2 Política de Calidad.** Es conveniente que la dirección desarrolle y documente una política de calidad relacionada con lo siguiente:

- ◆ Grado del servicio que va a proporcionar
- ◆ Imagen y reputación de la organización de servicio para la calidad
- ◆ Objetivos para la calidad del Servicio
- ◆ Enfoque a ser adoptado en la búsqueda de los objetivos de calidad

- ◆ El papel del personal de la organización responsable de la implementación de la política de calidad.

Es necesario que la dirección se asegure que la política de calidad sea declarada entendida, implantada y mantenida.

**5.2.3 Objetivos de la calidad.** La realización de una política de calidad requiere de identificación de las metas primarias para el establecimiento de los objetivos de calidad. Es conveniente que las metas primarias incluyan:

- ◆ La satisfacción del cliente de acuerdo con las normas profesionales y éticas; la mejora continua del servicio.
- ◆ La consideración de los requisitos de la sociedad y el ambiente;
- ◆ La eficiencia al proporcionar el servicio.

La dirección debe de traducir las metas primarias en una serie de actividades y objetivos de calidad. Por ejemplo:

- ◆ Una definición clara de las necesidades del cliente con medidas apropiadas de calidad.
- ◆ Acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del cliente.
- ◆ Optimización de los costos relativos a la calidad para el desempeño y grado requerido de servicio.
- ◆ Creación de un compromiso colectivo dentro de la organización de servicio.

- ◆ Revisión continua de los requisitos y logros de servicio identificando oportunidades para la mejora de la calidad del servicio.
- ◆ Prevención de efectos adversos de la organización de servicio sobre la sociedad y el ambiente.

**5.2.4 Responsabilidad y autoridad para la calidad.** Para alcanzar los objetivos de calidad es conveniente que la dirección establezca una estructura del sistema de calidad para el control, la evaluación y mejoramiento efectivos de la calidad del servicio a través de todas las etapas en el suministro de un servicio.

Es conveniente que la responsabilidad general y específica y la autoridad estén explícitamente definidas para todo el personal cuyas actividades tienen influencia en la calidad del servicio.

**5.2.5 Revisión de la dirección.** Es conveniente que la dirección provea revisiones formales, periódicas e independientes del sistema de calidad a fin de determinar su continua adecuación y efectividad en la implementación de la política de calidad y el logro de los objetivos de calidad.

### **5.3 Personal y recursos materiales.**

**5.3.1 Generalidades.** Es recomendable que la dirección provea los recursos suficientes y apropiados para implantar el sistema de calidad y alcanzar los objetivos de calidad.

### **5.3.2 Personal.**

**5.3.2.1 Motivación.** El recurso más importante dentro de cualquier organización es el personal involucrado. Esto es especialmente importante en una organización de servicio, donde la conducta y el desempeño de los individuos se refleja directamente en la calidad del servicio.

Como un estímulo para la motivación desarrollo, comunicación y desempeño del personal se recomienda que la dirección:

- ◆ Seleccione al personal con base en la capacidad para satisfacer las especificaciones de trabajo definidas;
- ◆ Provea un ambiente laboral que fomente la excelencia y relaciones de trabajo seguras;
- ◆ Obtenga el potencial de cada miembro de la organización a través de métodos de trabajo creativos y consistentes, y oportunidades para mayor involucramiento;
- ◆ Asegure que las tareas a ser realizadas y los objetivos a alcanzar, sean entendidos; incluyendo, como estos afectan la calidad;
- ◆ Haga sentir a todo el personal que tiene un compromiso e influencia en la calidad del servicio proporcionado a los clientes.
- ◆ Fomente las contribuciones que añadan calor a la calidad, al otorgar el debido reconocimiento y recompensa para el logro;



- ◆ Evalúe periódicamente los factores que motivan al personal, para proveer calidad en el servicio.
- ◆ Implante un plan de carrera y desarrollo de personal;
- ◆ Establezca acciones planeadas para actualizar las habilidades del personal.

**5.3.2.2 Capacitación y Desarrollo.** Los elementos importantes en el desarrollo del personal incluyen:

- ◆ Capacitar a los ejecutivos en la administración de la calidad, incluyendo los costos relativos a la calidad y la evaluación de la efectividad del sistema de calidad.
- ◆ Capacitación del personal (no es recomendable restringirla únicamente a personal relacionado con la responsabilidad de la calidad).
- ◆ Educación del personal sobre la política de calidad de la organización de servicios, objetivos y conceptos de la satisfacción del cliente.
- ◆ Un programa de concientización sobre la calidad, el cual puede incluir cursos de capacitación y entrenamiento para personal de nuevo ingreso y programas periódicos de actualización para personal con mayor antigüedad.
- ◆ Procedimientos para especificar y verificar que el personal ha recibido la capacitación adecuada.
- ◆ Capacitación en el control de procesos, recolección y análisis de datos, identificación y análisis de problemas, acción correctiva y de mejoramiento, trabajo en equipo y métodos de comunicación.

- ◆ La necesidad para evaluar cuidadosamente los requisitos del personal para calificaciones formales y dar apoyo adecuado y estimularlo cuando sea necesario.
- ◆ Evaluación del desempeño del personal para valorar sus necesidades de desarrollo y potencial.

**5.3.2.3 Comunicación.** El personal de servicio, especialmente aquellos que están involucrados directamente con el cliente se recomienda que tengan el conocimiento adecuado y las habilidades necesarias en comunicación.

**5.3.3 Recursos Materiales.** Los recursos materiales para las operaciones del servicios pueden incluir:

- ◆ Equipo e instalaciones para proveer el servicio;
- ◆ Necesidades operacionales, tales como lugar para almacenaje, transporte y sistemas de información;
- ◆ medios para la evaluación de la calidad, instrumentación y software de cómputo;
- ◆ Documentación operacional y técnica.

## **5.4 Estructura del Sistema de Calidad**

**5.4.1 Generalidades.** Es conveniente que los elementos del sistema de calidad estén estructurados para establecer un control y aseguramiento adecuados sobre todos los procesos operacionales que afectan la calidad del servicio.

**5.4.2 Ciclo de calidad del Servicio.** Es conveniente que los procedimientos del sistema de calidad, se establezcan para especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos del servicio, los cuales pueden mostrarse interactuando en un ciclo de calidad del servicio.

### **5.4.3 Documentación y registros de calidad.**

**5.4.3.1 Sistemas de documentación.** Todos los elementos, requisitos y disposiciones del servicio incorporados en el sistema de calidad se recomienda que estén definidos y documentados como parte de la documentación general de la organización de servicio.

**5.4.3.2 Control de la documentación.** Asegurar que los documentos sean:

- ◆ Aprobados por personal autorizado.
- ◆ Liberados y puestos a disposición en las áreas donde la información es necesaria.
- ◆ Comprendidos y aceptados por los usuarios;
- ◆ Examinados para cualquier revisión necesaria.
- ◆ Removidos cuando sean obsoleto.

**5.4.4 Auditorías de calidad internas.** Se recomienda que las auditorías de calidad se realicen periódicamente para verificar la implantación y efectividad del sistema de calidad y el grado de conformidad a la especificación del servicio.

## 5.5 Interrelaciones con los clientes

**5.5.1 Generalidades.** Es conveniente que la dirección establezca una interrelación efectiva entre los clientes y el personal de la organización de servicio. Esto es crucial para la calidad de servicio percibida por el cliente, el personal que tiene contacto directo con el cliente es una fuente importante de información para el proceso de mejora de continua de la calidad. Se recomienda que la dirección revise regularmente los métodos usados para promover los contactos con los clientes.

**5.5.2 Comunicación con los clientes.** Involucra escucharlos y mantenerlos informados, incluyendo clientes internos. La comunicación efectiva con los clientes implica:

- ◆ La descripción del servicio, alcance, disponibilidad y entrega oportuna.
- ◆ La explicación a los clientes sobre el efecto de cualquier problema sobre el efecto de cualquier problema y como serán solucionados, cuando estos surjan.
- ◆ El asegurarse de que los clientes están conscientes de la contribución a la calidad del servicio.
- ◆ El suministro de medios adecuados y fácilmente accesibles para una comunicación efectiva.
- ◆ La determinación de la relación entre el servicio ofrecido y las necesidades reales del cliente.

## **6 Elementos operacionales del sistema de calidad**

### **6.1 Proceso de mercadotecnia**

**6.1.1 Calidad en la investigación y análisis del mercado.** Se recomienda que la dirección establezca procedimientos para planear e implantar sus actividades en el mercado. Los elementos asociados con la calidad en la mercadotecnia es apropiado que incluyan:

- ◆ El establecimiento de las necesidades y expectativas del cliente con respecto al servicio ofrecido, por ejemplo preferencias del consumidor, grado de servicio y confiabilidad esperados.
- ◆ Servicios complementarios.
- ◆ Revisión de la legislación.
- ◆ Consultas con todas las funciones afectadas de la organización de servicio, para confirmar su compromiso y habilidad para cumplir los requisitos de calidad del servicio.
- ◆ Investigación de avanzada para investigar las necesidades de cambiantes del mercado.
- ◆ La implicación del control de calidad.

**6.1.2 Obligaciones del proveedor.** Las obligaciones del proveedor con el cliente se pueden expresar de manera explícita o implícita entre la organización que presta el servicio y sus clientes, las obligaciones explícitas del proveedor se recomienda que sean adecuadamente documentadas.

**6.1.3 Resumen del servicio.** Es conveniente que los resultados de la investigación y análisis de mercado y las obligaciones del proveedor convenidas, incorporarlas en el resumen del servicio.

**6.1.4 Administración del servicio.** Se recomienda que previo al desarrollo de un servicio, la dirección establezca procedimientos para planear, organizar e implantar el lanzamiento del servicio y donde sea aplicable, su eventual retiro.

Es conveniente que la responsabilidad de la dirección incluya el asegurar que todos los recursos, facilidades y apoyos técnicos necesarios están disponibles según la programación de cada uno de los procesos que contribuyen al servicio.

Se recomienda que esta planeación incluya la responsabilidad para asegurar que los requisitos del servicio y de la prestación del servicio, contengan disposiciones explícitas sobre aspectos de seguridad, responsabilidades legales potenciales y medios apropiados para minimizar riesgos al personal, clientes y al ambiente.

**6.1.5 Calidad en la publicidad.** Conviene que cualquier anuncio de un servicio refleje la especificación del servicio y tome en cuenta la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio suministrado. Se recomienda que la función de mercadotecnia reconozca los riesgos de responsabilidad legal e implicaciones financieras por ofrecer beneficios exagerados o inexistentes en un servicio.

## 6.2 Proceso del diseño

**6.2.1 Generalidades.** El proceso para diseñar un servicio involucra convertir el resumen del servicios, en especificaciones, tanto para el servicio como para su prestación y control, siempre que refleje las opciones de la organización, por ejemplo: propósitos políticas y costos.

La especificación del servicio define el servicio a ser suministrados, mientras la especificación de la prestación del servicio define los medios y métodos utilizados para proporcionar un servicio.

La especificación del control de calidad define los procedimientos para evaluar y controlar las características del servicio y de la prestación del servicio.

El diseño de la especificación del servicio, la especificación de la prestación del servicio y la especificación del control de calidad son interdependientes e interactúan a través del proceso de diseño. Los diagramas de flujo son un método útil para describir todas las actividades, relaciones e interdependencias.

Se recomienda que los principios de control de calidad se apliquen al propio proceso de diseño.

**6.2.2 Responsabilidades del diseño.** Es conveniente que la dirección asigne responsabilidades para el diseño del servicio y asegure que todos aquellos que contribuyen al diseño, están consientes de sus responsabilidades para lograr la calidad en el servicio. La prevención de defectos del servicio en esta etapa es

menos costosa que la corrección durante la prestación del servicio. Se recomienda que las responsabilidades del diseño incluyan:

- ◆ La planeación, preparación, validación, mantenimiento y control de la especificación del servicio, la especificación de la prestación del servicio y la especificación del control de calidad
- ◆ La especificación de productos y servicios a ser obtenidos para el proceso de la prestación del servicio.
- ◆ La implantación de revisiones de diseño para cada fase del diseño del servicio.
- ◆ La validación de que el proceso de prestación de servicio, como se implante cumpla con los requisitos del resumen de servicio.
- ◆ La actualización de la especificación del servicio, la especificación de la prestación del servicio y la especificación de control de calidad, en respuesta a la retroalimentación y a otros estímulos externos cuando sea necesario.

Durante el diseño de la especificación de la prestación del servicio y la especificación del control de calidad es importante:

- ◆ Planear variaciones en la demanda del servicio.
- ◆ Realizar un análisis para anticipar los efectos de posibles fallas sistemáticas y aleatorias, así como aspectos de fallas del servicio más allá del control del proveedor.



- ◆ Desarrollar planes de contingencia para el servicio.

**6.2.3 Especificación del Servicio.** Es conveniente que la especificación del servicio contenga un establecimiento completo y preciso del servicio a ser suministrado, incluyendo:

- ◆ Una descripción clara de las características del servicio, sujetas a evaluación del cliente.
- ◆ una norma de aceptación para cada característica del servicio.

#### **6.2.4 Especificación de la prestación del servicio.**

**6.2.4.1 Generalidades.** Se recomienda que la especificación de la prestación del servicio que describan los métodos a ser utilizados en el proceso de prestación del servicio incluyendo:

- ◆ Una descripción clara de las características de la prestación del servicio que afectan directamente el desempeño del servicio.
- ◆ Una norma de aceptación para cada característica de la prestación del servicio;
- ◆ Los requisitos de recursos, detallando el tipo y cantidad de equipo e instalaciones necesarios para cumplir totalmente la especificación del servicio;
- ◆ La cantidad de personal y las habilidades requeridas;

- ◆ La confiabilidad en los subcontratistas para la adquisición de productos y servicios.
- ◆ Se recomienda que la especificación de la prestación de la prestación del servicio tome en cuenta los objetivos, políticas y capacidades de la organización de servicio, así como cualquier requisito de salud, seguridad ambiente u otros requisitos legales.

**6.2.4.2 Procedimiento para la prestación del servicio.** El diseño del proceso de la contratación del servicio prácticamente puede ser logrado subdividiendo el proceso en fase de trabajo separadas, apoyadas por procedimientos que describan las actividades involucradas en cada fase. Se recomienda dar particular atención a las Interrelaciones entre las etapas de trabajo separadas. por ejemplo:

- ◆ Proveer información referente a servicios ofrecidos a clientes.
- ◆ Tomar la orden.
- ◆ Establecer disposiciones para el servicio y la prestación del servicio.
- ◆ Cobrar los cargos por el servicio.

Diagramas de flujo detallados del proceso de la prestación del servicio pueden ayudar en esta subdivisión.

**6.2.4.3 Calidad en adquisiciones.** Los productos y servicios adquiridos pueden ser críticos para la calidad, costo eficiencia y seguridad de los servicios proporcionados por una organización de servicio. Se recomienda darle a la

adquisición de productos y servicios el mismo nivel de planeación, control y verificación que a otras actividades internas. Conviene que la organización de servicio establezca una relación de trabajo con subcontratistas incluyendo la retroalimentación. De esta manera puede ser soportado un programa de mejora continua de calidad y evitar o arreglar rápidamente las diferencias de calidad.

Es conveniente que los requisitos de adquisiciones incluyan como mínimo:

- ◆ Las ordenes de compra, emitidas como descripciones o como especificaciones.
- ◆ La selección de los subcontratistas calificados.
- ◆ Los acuerdos sobre requisitos de calidad y requisitos del aseguramiento de la calidad.
- ◆ Los acuerdos sobre aseguramiento de la calidad y métodos de verificación.
- ◆ Las disposiciones para el arreglo de diferencias de calidad.
- ◆ Los controles sobre productos y servicios de entrada.
- ◆ Los registros de calidad sobre productos y servicios de entrada.

Es conveniente que en la selección de un subcontratista, la organización de servicio considere:

- ◆ Valorar y evaluar en sitio la capacidad del subcontratista y/o de los elementos del sistema de calidad del subcontratista necesarios para el aseguramiento de la calidad;

- ◆ Evaluar muestras del subcontratista
- ◆ Antecedentes del subcontratista seleccionado y subcontratistas similares;
- ◆ Resultados de prueba de subcontratistas similares
- ◆ Experiencia de otros usuarios.

**6.2.4.4 Equipo suministrado por el proveedor a clientes para el servicio y prestación del servicio.** Es conveniente que la organización de servicio asegure que cuando el equipo es suministrado para uso por un cliente, este equipo sea adecuado para su propósito y que se den instrucciones escritas para su uso cuando se requiera.

**6.2.4.5 Identificación y rastreabilidad del servicio.** Conviene que cuando sea apropiado la organización de servicio identifique y registre el origen de cualquier producto o servicio que forme parte del servicio suministrado, incluyendo la responsabilidad personal para la verificación y otras acciones del servicio a través del proceso de prestación del servicio, a fin de asegurar la rastreabilidad en casos de no conformidad, quejas del cliente y responsabilidad legal.

**6.2.5 Especificación de control de calidad.** Se recomienda que el control de calidad sea diseñado como una parte integral de los procesos de servicio: mercadotecnia, diseño y prestación del servicio. Conviene que la especificación desarrollada para el control de calidad permita el control efectivo de cada proceso

del servicio para asegurar que el servicio satisfaga consistentemente la especificación del servicio y al cliente. El diseño del control de calidad involucra:

- ◆ Identificar las actividades en cada proceso que tengan una influencia significativa en el servicio especificado;
- ◆ Analizar las actividades clave para seleccionar aquellas características cuya medición y control asegure la calidad del servicio;
- ◆ Definir métodos para evaluar las características seleccionadas;
- ◆ establecer los medios para influenciar o controlar características dentro de los límites especificados.

**6.2.6 Revisión del diseño.** Al final de cada fase del diseño de un servicio conviene que se lleve a cabo una revisión formal documentada de los resultados del diseño contra el resumen del servicio.

**6.2.7 Validación de las especificaciones del servicio, prestación del servicio y control de calidad.** Es recomendable que los procesos nuevos y modificados y sus procesos de la prestación del servicio se sometan a validación para asegurar que están plenamente desarrollados y que el servicio cumple las necesidades de los clientes bajo condiciones anticipadas y adversas. Es conveniente que la validación sea definida, planeada y terminada antes de la implementación del servicio. conviene que los resultados sean documentados.

Es recomendable que antes de la prestación inicial de un servicio, se revise lo siguiente para conformar que:

- ◆ El servicio es congruente con los requisitos del cliente.
- ◆ el proceso de la prestación del servicio este completo.
- ◆ Los recursos están disponibles para satisfacer las obligaciones del servicio, particularmente materiales y personal.
- ◆ Los códigos de práctica, normas diagramas y especificaciones aplicables sean satisfechos.
- ◆ La información a clientes en el uso del servicio esté disponible.

Es conveniente llevar a cabo revalidaciones periódicas para asegurar que el servicio continua satisfaciendo las necesidades del cliente y cumple con la especificación del servicio, así como para identificar mejoras potenciales en la prestación y control del servicio se recomienda que la revalidación sea una actividad planeada y documentada.

**6.2.8 Control de cambios de diseño.** El objetivo del control de cambios del diseño es documentar y administrar los cambios en requisitos y procedimientos después de que las especificaciones iniciales han sido autorizadas e implantadas

### **6.3 Proceso de la prestación del servicio**

**6.3.1 Generalidades.** Es recomendable que la dirección asigne responsabilidades específicas a todo el personal que implanta el proceso de la prestación del servicio, incluyendo la evaluación del proveedor y la evaluación del cliente. El suministro de un servicio a clientes incluye:

- ◆ Apego a la especificación establecida de la prestación del servicio.
- ◆ Supervisar que la especificación del servicio se cumpla.
- ◆ Ajustar el proceso cuando ocurran desviaciones.

**6.3.2 Evaluación de la calidad del servicio por parte del proveedor.** Es conveniente que el control de calidad forme parte integral de la operación del proceso de la prestación del servicio. Esto incluye:

- ◆ La medición y verificación de las actividades clave del proceso para evitar tendencias indeseables e insatisfacción del cliente.
- ◆ Una autoinspección a cargo del personal que proporciona el servicio como una parte integral de las mediciones del proceso.
- ◆ Una evaluación final del proveedor en la interrelación con el cliente para dar al proveedor una perspectiva de la calidad del servicio prestado.

**6.3.3 Evaluación de la calidad del servicio por parte del cliente.** Conviene que las organizaciones de servicio implanten una evaluación y medición continua de la satisfacción del cliente.

**6.3.4 Estado del servicio.** Es recomendable registrar el estado del trabajo hecho en cada fase del proceso de la prestación del servicio para identificar el cumplimiento de la especificación del servicio y la satisfacción del cliente.

**6.3.5 Acciones correctivas para productos no conformes.**

**6.3.5.1 Responsabilidades.** La identificación e informe de servicios no conformes es tarea y responsabilidad de cada individuo de la organización de servicio. Se recomienda que cada esfuerzo se dirija a la identificación de no conformidades potenciales del servicio antes de que los clientes sean afectados. Conviene que las responsabilidades y autoridad para tomar acciones correctivas se definan en el sistema de calidad.

**6.3.5.2 identificación de no conformidades y acciones correctivas.**

Se recomienda que cuando se detecta una no conformidad se tomen acciones para registrarla, analizarla y corregirla.

**6.3.6 Control del sistema de medición.** Es conveniente establecer los procedimientos para vigilar y mantener el sistema utilizado para la medición del servicio. Los controles incluyen habilidades del personal, procedimientos de medición y cualquier modelo analítico o software utilizado para la medición y prueba.

**6.4 Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio.**

**6.4.1 Generalidades.** Es conveniente practicar una evaluación continua de la operación de los procesos del servicio para identificar y buscar activamente las



oportunidades para la mejora de la calidad del servicio. Para implantar dichas evaluaciones se recomienda que la dirección establezca y mantenga un sistema de información para la recolección y difusión de datos de todas las fuentes relevantes.

Es conveniente que la dirección asigne responsabilidades para el sistema de información y para la mejora de la calidad del servicio.

**6.4.2 Recolección y análisis de datos.** Los datos para la evaluación del servicio se obtendrán por medio de:

- ◆ La evaluación del proveedor (incluyendo el control de calidad).
- ◆ La evaluación del cliente (incluyendo la reacción del cliente, las quejas del cliente, y la información de retroalimentación solicitada).
- ◆ Las auditorías de calidad.

**6.4.3 Métodos estadísticos.** Los métodos estadísticos pueden ayudar en la mayoría de los aspectos y recolección de datos, ya sea para obtener un mejor entendimiento de las necesidades del cliente, en el control del proceso, estudios de capacidad, pronósticos o mediciones de calidad para auxiliar en la toma de decisiones.

**6.4.4 Mejoramiento de la calidad del servicio.** Se recomienda que exista un programa para la mejora continua de la calidad del servicio, efectividad y eficiencia de la operación completa del servicio identificando:

- ◆ La característica que al ser mejorada beneficie más al cliente y a la organización de servicio.
- ◆ Cualquier cambio en las necesidades del mercado que pueden afectar el grado del servicio al ser suministrado.
- ◆ Cualquier desviación de la calidad del servicio especificado debido a controles ineficientes o insuficientes del sistema de calidad.
- ◆ Oportunidades de reducir costos a la vez que se mantiene y mejora la calidad del servicio suministrado (esto requiere de métodos sistemáticos para estimar cuantitativamente los costos y beneficios).

Se recomienda que las actividades de mejoramiento de la calidad del servicio se dirijan a la necesidad de mejora tanto a corto como a largo plazo:

- ◆ La identificación de datos relevantes para su recolección.
- ◆ El análisis de datos y asignación de prioridades de aquellas actividades que tienen mayor impacto adverso en la calidad del servicio.
- ◆ La retroalimentación de resultados del análisis a la dirección operativa, con recomendaciones para mejoramiento inmediato del servicio.

- ◆ Informar periódicamente a la alta dirección de las recomendaciones para el mejoramiento de la calidad a largo plazo.

Conviene que la dirección motive al personal de todos los niveles a contribuir con programas de mejora de la calidad, reconociendo su esfuerzo y participación.

Los órganos políticos administrativos para el despacho de los asuntos de su competencia se auxilian de las siguientes Direcciones Generales:

- ◆ Dirección General Jurídica
- ◆ Dirección General de Administración
- ◆ Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano
- ◆ Dirección General de Servicios Urbanos
- ◆ Dirección General de Desarrollo Social
- ◆ Dirección General de Desarrollo Delegacional

### **IV.3 Propuesta para la aplicación del modelo de calidad, en los órganos políticos administrativos del Distrito Federal.**

Conforme a lo establecido en la fracción X del artículo 116 del Reglamento de Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, es responsabilidad de las Direcciones Generales Promover programas de Excelencia y calidad, tendientes a incrementar la productividad de sus Unidades Administrativas, y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo y mejorar la calidad de vida en el

trabajo. así mismo en la fracción IV señala que les corresponde planear, programar evaluar y supervisar el desempeño de las labores encomendadas a las Unidades adscritas.

Para la elaboración del presente trabajo se presupone que al implementar un modelo de calidad, dirigido a evitar la derrama de recursos materiales y humanos, disminuir los tiempos de respuesta, aumentar la satisfacción de los usuarios, evitar el retrabajo, consecuentemente se aumentarán la productividad al aumentarse los índices de producción con menor inversión.

**Responsabilidad de la Jefatura Delegacional:** En este caso será responsabilidad de la Jefatura Delegacional establecer la política de calidad del servicio y satisfacción de los usuarios.

**Política de Calidad:**

- ◆ La calidad de los servicios se irá incrementado paulatinamente hasta alcanzar un grado de servicio 1, partiendo de que el grado de servicio actual se considerará como 5.
- ◆ Satisfacción de los usuarios en el tiempo de respuesta.
- ◆ Información completa y satisfactoria de las causas que ocasionen una respuesta negativa a su demanda.
- ◆ Información completa y satisfactoria de las opciones para subsanar el planteamiento de una demanda cuya respuesta sea negativa.

- ◆ Información completa y satisfactoria de las instancias competentes, cuando el órgano político administrativo carezca de facultades para atender la demanda presentada.
- ◆ Información completa y satisfactoria de las causas justificadas de demora en la respuesta de las demandas retrasadas.
- ◆ Disminución del retrabajo, y derrama de recursos.

**Objetivos de la calidad.** Aumentar la productividad interna, el grado de servicio, la satisfacción de los usuarios, así como de los servidores públicos de todos los niveles, evitar el retrabajo y la derrama de recursos materiales y humanos.

**Responsabilidad y autoridades para la calidad.** Corresponderá a la Dirección General de Administración en apego a lo establecido en la fracción XI del artículo 118 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, Observar y aplicar las políticas en materia de desarrollo y administración de personal, de organización, de sistemas administrativos, de información y servicios generales en apego a la normatividad vigente y para los efectos del presente modelo de calidad dichas acciones se llevarán a cabo conforme la política de calidad establecida, asimismo se coordinará con la Dirección General de Desarrollo Delegacional en lo referente a los programas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de la atención al público.

**Revisión de la Jefatura Delegacional.** Mensualmente se revisarán las variables involucradas en el sistema de calidad, a efecto de verificar los avances en la política y los objetivos de calidad.

**Motivación del personal.**

- ◆ Eliminar totalmente la contratación del personal eventual en cualquiera de sus modalidades, otorgando la posibilidad al personal de base de ejecutar las tareas asignadas a dicho personal eventual, con la consecuente responsabilidad administrativa.
- ◆ Evaluar al personal de base, a efecto de promover las incongruencias laborales.
- ◆ Instrumentar un programa de concientización sobre la influencia de cada individuo en los resultados presentados ante la ciudadanía.
- ◆ Aplicar las políticas equitativamente sobre los estímulos económicos.
- ◆ Concientizar a todo el personal de base sobre las prestaciones de las cuales son beneficiarios.
- ◆ Aplicar el Servicio Civil de Carrera.
- ◆ Asignación de puestos de confianza de nivel medio, por proceso de selección y convocatoria abierta.

**Capacitación y desarrollo del personal.** Se Instrumentará un programa de capacitación dirigido a todos los niveles, sobre:

- ◆ La importancia de la calidad y la administración de recursos, así como la evaluación de resultados.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

- ◆ Los procedimientos para promover responsabilidad administrativa a todo tipo de personal.
- ◆ La importancia de la gestión de la información, control de procesos, recolección y análisis de datos, identificación y análisis de problemas, acción correctiva y de mejoramiento, trabajo en equipo y métodos de comunicación.
- ◆ Herramientas de trabajo.
- ◆ Normatividad aplicable.
- ◆ Atención al público.

Dicho programa de capacitación deberá ser obligatorio y se establecerá conforme al perfil del puesto desempeñado.

**Recursos materiales.** Se proporcionarán los recursos materiales necesarios, adecuando paulatinamente el mobiliario conforme a los estándares de ergonomía y funcionalidad, proveyendo a cada área el equipo de computo necesario, así como los sistemas necesarios para el procesamiento y análisis de la información, sistemas de comunicación y reproducción. Así mismo se establecerá una base de datos física y electrónica en cada Dirección General que contenga documentación operacional (manuales, lineamientos, normatividad etc.)

**Ciclo de calidad del servicio.** Se creará un modelo de calidad de actividades independientes que influyen sobre la calidad en diferentes fases, identificando las necesidades y la evaluación de como han sido satisfechas.

**Sistemas de documentación.** Se revisará el Manual de Trámites y Servicios al Público, verificando que se cumplan con los objetivos y políticas de calidad, solicitando la aprobación de las modificaciones pertinentes a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, asegurándose de que cada procedimiento en su última versión, evitando versiones no vigentes, se encuentre disponible en cada una de las áreas según corresponda.

**Auditorías internas.** La Dirección General de Administración en Coordinación con la Dirección General de Desarrollo Delegacional, auditarán trimestralmente verificando el proceso de implementación, efectividad y grado de servicio proporcionado, del sistema de calidad.

**Interrelación con los usuarios.** La Jefatura Delegacional, a través de la Dirección General de Desarrollo Delegacional establecerá los indicadores de desempeño y satisfacción ciudadana encargándose de aplicarlos y realizar el análisis correspondiente a efecto de entregarlos a la Dirección General de Administración para la adecuación pertinente en el sistema de calidad.

**Conocimiento de las expectativas ciudadanas (funciones de mercadotecnia),** La Dirección General de Desarrollo Delegacional realizará una investigación las necesidades ciudadanas a fin de anticiparse en la elaboración de estrategias para la solución de la problemática existente.



**Obligaciones del órgano político administrativo con la ciudadanía.** Se asegurará que cada área conoce la Ley de Responsabilidades de Servidores Públicos y sus obligaciones con la ciudadanía en términos de la normatividad vigente.

**Calidad en la Publicidad.** La Jefatura Delegacional promoverá ante la ciudadanía sus derechos y procedimientos alternos en caso de incumplimiento por parte del órgano político administrativo.

**Proceso de Diseño.** Se revisará el Manual de Trámites y Servicios al Público, incluyendo la especificación del control de calidad, los requisitos de recursos, la cantidad de personal y habilidades requeridas, contando con la previa autorización de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal para añadir estos puntos en los manuales de procedimientos, y se elaborará un manual rector de los procedimientos específicos de cada área.

**Evaluación de la calidad del servicio por parte de la Jefatura Delegacional.** Se medirán y verificarán las actividades claves de cada uno de los procesos para detectar y corregir tendencias indeseables en los tiempos de respuesta y en la calidad del servicio, promoviéndose que cada área realice una autoinspección conforme a los estándares señalados en los indicadores de servicio y satisfacción promovidos por la Dirección General de Desarrollo Delegacional, identificando y corrigiendo las desviaciones en los estándares preestablecidos, registrando las causas de las mismas.

La Jefatura Delegacional realizará una recolección y análisis de datos valiéndose de las auditorias realizadas y del análisis de los indicadores de servicio y satisfacción, a efecto de llevar un control estadístico de los mismos y proponer las mejoras continuas al sistema de calidad.

## CONCLUSIONES

Dada la importancia de la administración pública en su relación con los diferentes sectores productivos del país es primordial asegurar que en cada uno de los servicios que esta proporciona se obtenga la calidad necesaria para satisfacer las expectativas de los usuarios de la misma.

Debido a que la administración pública es el aparato ejecutor del Estado en sus diferentes niveles, en algunas ocasiones es sumamente complicado delimitar las funciones administrativas de las funciones políticas en que se desenvuelve, lo que dificulta más la operatividad, por dicha razón considero que cobra relevancia el definir metodológicamente los procedimientos de los servicios otorgados, elevando la capacidad de ejecución y decisión de los funcionarios en los niveles inferiores, de tal forma que el desempeño sea más eficaz.

La normatividad vigente permite adoptar el modelo de calidad propuesto, toda vez que la misma normatividad señala la importancia de establecer medidas encaminadas a elevar la calidad y la productividad.

El problema más fuerte a vencer para implementar una nueva cultura de calidad es vencer inercias y atender rezagos históricos.

En la implementación de un programa es importante vigilar constantemente que las metas y objetivos se cumplan, evitando que las acciones se desvíen de dichos objetivos.

La vinculación de los programas a través de un plan maestro y la adecuación de la normatividad, son actividades esenciales para asegurar el éxito o alcance de los objetivos señalados.

Es sumamente importante desarrollar los incentivos necesarios para asegurar que los objetivos se incorporen al quehacer cotidiano.

Antes de adoptar cualquier programa o sistema es necesario asegurarse de que se cuenta con la capacidad financiera que permita alcanzar los objetivos.

Un grave problema de la administración pública en cualquiera de sus niveles es la falta de definición de los estándares mínimos de calidad y criterios claros y específicos en la aplicación de las normas; así como la múltiple intervención de distintas áreas en la solución de los problemas, lo cual podría resolverse en una sola área con las facultades correspondientes.

Para elevar la calidad en la administración pública resulta absolutamente necesario definir un sistema de información mecanizado que permita definir el grado de satisfacción de los usuarios.

La falta de un sistema de adiestramiento integral, que incluya un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades requeridos, asegurándose de que los cursos tomados tengan relación directa con las funciones determinadas que se realizan, ha ocasionado un grave rezago y derrama de recursos, lo cual se puede solucionar con la adopción del modelo de calidad propuesto.

Los altos índices de rotación de personal y la consecuente discontinuidad en el desempeño laboral, se puede reducir aplicando el modelo propuesto.

Las medidas más importantes para asegurar el éxito en la implementación de un modelo de calidad en la administración pública son:

Dignificación y desarrollo del servidor público.

Desregulación y adecuación del marco jurídico.

Promover una cultura de autentico servicio a la sociedad.

Mejorar la comunicación entre la administración pública y la población.

Medición sistemática y directa de los servicios.

El modelo de calidad propuesto tiene la capacidad para subsanar gran parte de las deficiencias presentadas en la administración pública, solo es necesario tomar las medidas precautorias para evitar que se implante como un programa más y no se alcancen los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

1.- Fraga Gabino.

Derecho Administrativo, 35ª Edición.

Ed. Porrúa, México 1997.

2.- Gómez Lara Cipriano.

Teoría General del Proceso, 7ª Edición.

Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, México 1987.

3.- Reinhold Zippelius

Teoría General del Estado, 1ª Edición.

Universidad Nacional Autónoma de México, México 1985.

4.- Ruíz Dueñas Jorge.

Metodología de la Evaluación de la Empresa Pública, 1ª Edición.

Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, México 1990.

5.- Siliceo Alfonso

Capacitación y Desarrollo de Personal, 1ª Edición.

Ed. Limusa, México 1976.

- 6.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 133ª Edición.  
Ed. Porrúa, México 2000.
  
- 7.- Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.  
Ed. Gaceta Oficial del Distrito Federal, México 1999
  
- 8.- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.  
Ed. Gaceta Oficial del Distrito Federal, México 1998.
  
- 9.- Normas ISO 8402:1994; ISO 9000-1:1994 e ISO 9044-2:1991.
  
- 10.- Programa de Modernización de la Administración Pública, 1995-2000.  
Ed. Secretaría Federal de los Estados Unidos Mexicanos.
  
- 11.- Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.  
Ed. Gaceta Oficial del Distrito Federal, México 1999.
  
- 12.- Revista de la Administración Pública.  
Modernización de la Administración Pública, Numero 82  
Ed. Instituto Nacional de Administración Pública.