



**Universidad Autónoma Metropolitana**  
*Unidad Iztapalapa*

---

**ALUMNA: Núñez Tovar Marlen**

**ASESOR: Ma. Cristina Escobar I.**

**TESINA:**

**“DIAGNOSTICO OPERACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO SOCIAL DE L MUNCIPIO DE ECATEPEC DE  
MORELOS, ESTADO DE MÉXICO”**

**DIVISIÓN: Ciencias Sociales y Humanidades**

**LICENCIATURA: Administración**

**MATRICULA: 200321068**

**FECHA: Diciembre del 2004**

---

**Firma del Asesor(a)**



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**  
*Unidad Iztapalapa*

---

**ALUMNA: Núñez Tovar Marlen**

**ASESOR: Ma. Cristina Escobar I.**

**TESINA:**

**“DIAGNOSTICO OPERACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO SOCIAL DE L MUNCIPIO DE ECATEPEC DE  
MORELOS, ESTADO DE MÉXICO”**

**DIVISIÓN: Ciencias Sociales y Humanidades**

**LICENCIATURA: Administración**

**MATRICULA: 200321068**

**FECHA: Diciembre del 2004**

**Firma del Asesor(a)**

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>ANALISIS DEL SISTEMA</b>	6
• Historia del Municipio	6
• Dirección de Desarrollo Social	9
• Historia de la Dirección de Desarrollo Social	9
• Objetivo	9
• Directorio de la Dirección	10
• Recursos Humanos y Régimen Laboral	10
• Funciones	13
• Subdirección de Atención a la Mujer	14
• Subdirección de Atención al Adulto Mayor	14
• Subdirección de Servicios de Salud	14
• Tramite de la Clave Única de Registro de Población (CURP)	15
<b>EVALUACIÓN EXPOST</b>	16
• Recursos Humanos y Régimen Laboral	16
• Funciones	19
• Subdirección de Atención a la Mujer	20
• Subdirección de Atención al Adulto Mayor	21
• Subdirección de Servicios de Salud	22

• a) Antirrábico Municipal	23
• b) Funeraria Municipal	24
• Tramite de la Clave Única de Registro de Población (CURP)	24
	25
<b>DIAGNOSTICO OPERACIONAL</b>	
• Problemática	25
• Definición de problemas	26
• a) Causas	26
• b)Efectos	26
• Diagramas Causa-Efecto	28
• Problema 1: Abuso de las Condiciones Laborales de los Trabajadores de Confianza	28
• Problema 2: Corrupción de los Jefes y Personal de Confianza	29
• Problema 3: Cultura Laboral del Sector Público Municipal	30
	33
<b>OBSERVACIONES</b>	
	37
<b>CONCLUSIONES</b>	
	42
<b>ANEXO</b>	
	43
<b>APÉNDICE</b>	
	45
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## INTRODUCCION

En este trabajo se busca realizar una investigación en la Dirección de Desarrollo Social del Municipio de Ecatepec de Morelos, en el Estado de México; la cual nos permita conocer su estructura organizacional, sistema de trabajo, características específicas, actividades que realiza, etc.

Esta investigación se hace con la finalidad de realizar un Diagnostico Operacional de esta organización, determinando sus características tanto positivas como negativas para poder establecer sus fuerzas y debilidades.

Con base en este estudio se pretenden encontrar los principales problemas que aquejan a esta institución, si es que existen, con la finalidad de brindar las mejores alternativas de solución para estos problemas, de acuerdo a las características propias de la institución es decir combatir cualquier tipo de contrariedad que pudiera presentarse con base en sus propias fuerzas, estableciendo también de la misma manera sus principales debilidades procurando encontrar un punto óptimo de resolución de la problemática presentada procurando una mejora en dicha organización.

Para que esto pueda darse es necesaria una investigación que permita la obtención del conocimiento de la organización y de su principales características, así como de las personas que en ella laboran, con la finalidad de que se realice un estudio optimo de los problemas que presenta esta organización, y por supuesto una vez que estos hayan sido establecidos, proponer las mejores alternativas de solución que pudieran llevar a contrarrestar los efectos negativos que pueden ocasionar los diversos problemas que se presentan.

Este estudio que tiene un noble propósito expuesto con anterioridad cuenta con las herramientas necesarias que le permitan identificar de manera lógica y objetiva los principales problemas de esta organización a fin de conocer no sólo las características de la organización, si no también de sus miembros.

Se encuentra basado en un análisis previo de la situación de la institución, es decir, el como debería de esta trabajando según todas las normas escritas que conllevan su fundación, historia, propósitos, objetivos, obligaciones, etc. con la realidad del funcionamiento de la propia institución, este enfrentamiento resulta indispensable para conocer como es el trabajo real de este organismo.

Este análisis resulta fundamental para la realización del diagnostico, ya que es la base para desarrollarlo de manera mas eficiente, y con esto para desarrollar el uso adecuado de las herramientas de estudio.

Algunas de las herramientas utilizadas en esta investigación han sido los diagramas Causa- Efecto, para los cuales ha sido necesario realizar un establecimiento de problemáticas, a fin de determinar los principales problemas de la organización, estudiando sus causas más comunes y sus posibles efectos.

Con la ayuda de esta herramienta se pudo determinar la detección de una serie de problemas que estaban inmersos en problemas mucho más grandes, logrando así encontrar las raíces de las contingencias que con frecuencia se presentan en esta organización.

Es importante mencionar que existen factores no solo internos si no también externos que deben de considerarse dentro de un estudio como este, ya que pueden ser detonadores de algunos problemas, para los que no se encuentran causas dentro de la organización.

Así una vez que se han encontrado los problemas, sus causas, y sus posibles efectos se pueden realizar las recomendaciones pertinentes, que en el caso específico de la Dirección de Desarrollo Social es el atacar de raíz y en forma definitiva tras un proceso a largo plazo sus problemas.

## ANALISIS DEL SISTEMA

Ecatepec de Morelos, es uno de los 125 municipios del Estado de México tiene un nombre de origen náhuatl: **ehécatl** (viento) y **tepec** (cerro), significando así **“Donde esta el cerro del viento”**.

### Historia del Municipio:

- En 1527 se reconoce como primer poblado a Sn. Cristóbal Ecatepec
- El 2 de Marzo de 1824 se erigió el Estado de México
- El 13 de Octubre de 1877 el Gobernador Juan N. Mirafuentes decreta que el pueblo de Sn. Cristóbal Ecatepec se llamara Ecatepec de Morelos y se elevara a la categoría de villa, tomándose esta fecha como la oficial de la creación del municipio.
- En 1962 el Presidente Municipal Miguel Ángel Otero Rivero expropio a un particular, el C. Ricardo Ortega, el terreno donde hoy se encuentra el Palacio Municipal y la explanada, iniciando su construcción.
- En Febrero de 1969 se inaugura el Palacio Municipal; haciendo acto de presencia el Presidente de la Republica Díaz Ordaz, el Gobernador del Estado de México Lic. Juan Fernández Albarrán y el Presidente Municipal Rafael Quezada Ramírez
- El 29 de Septiembre de 1997 aprobado por la **LIII** Legislatura, el decreto que el municipio fuera nombrado Ecatepec de Morelos. El Presidente de la Republica Ernesto Zedillo Ponce de León, el Gobernador César Camacho Quiroz y el Presidente Municipal Jorge Torres Rodríguez, hicieron acto de presencia.

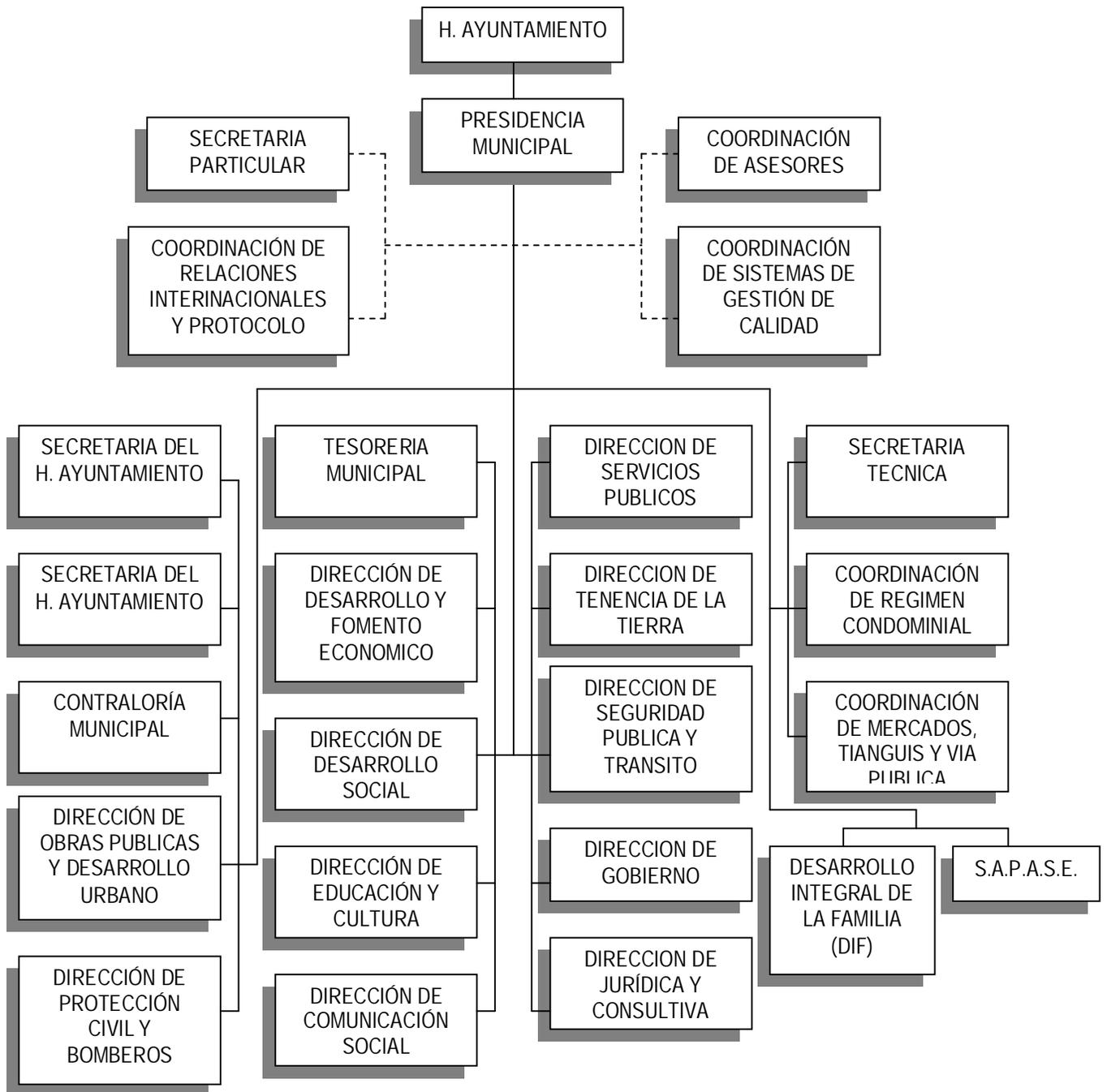
Actualmente su ubicación se encuentra dada de la siguiente manera:



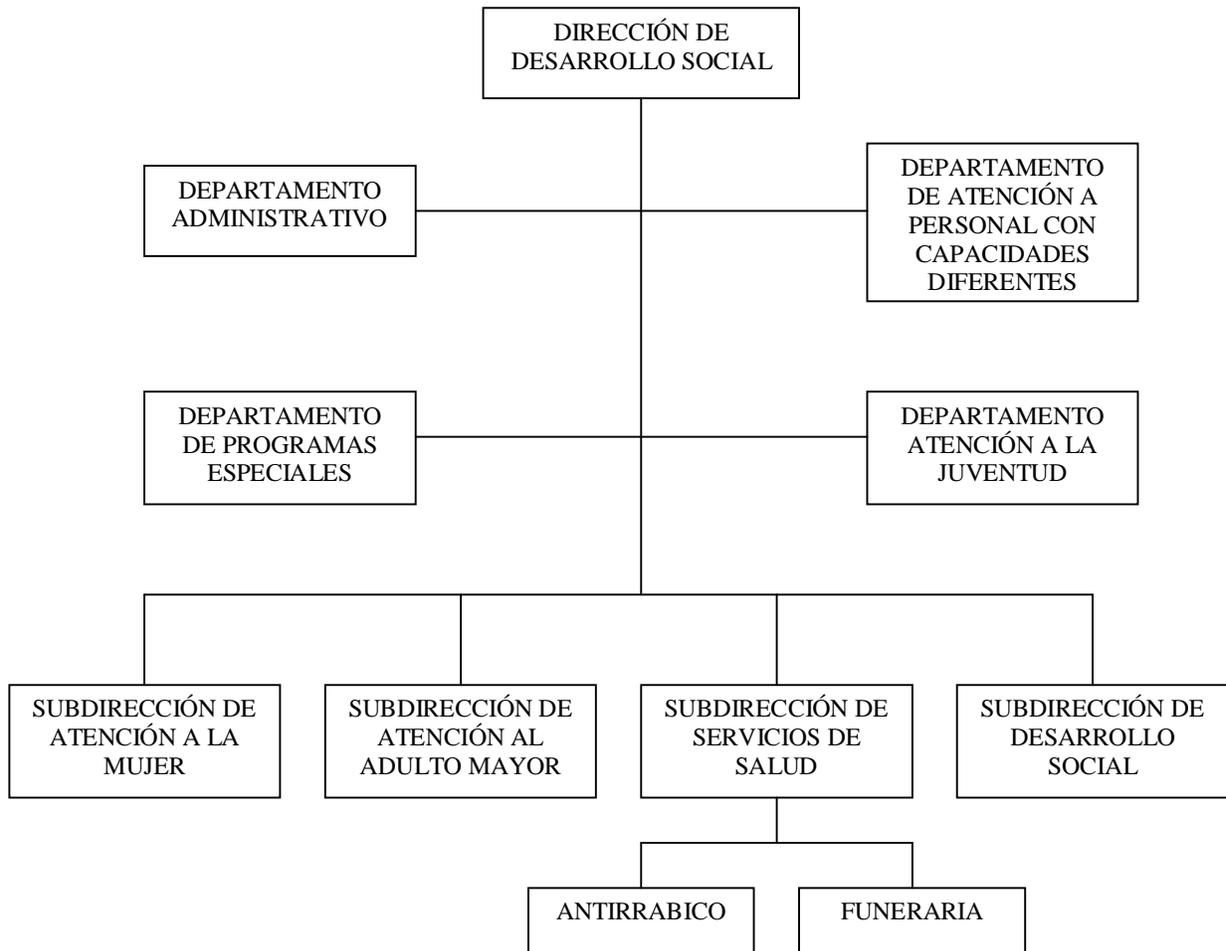
Al Nororiente del propio Estado, colinda al Norte con los Municipios de Jaltenco y Tecámac, al Sur con la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal así mismo con el Municipio de Netzahualcóyotl, al Oriente con los Municipios de Acolman, Texcoco y Atenco; en el Poniente con los Municipios de Tlalnepantla y Coacalco.

Tiene una extensión territorial de 186 kilómetros cuadrados y está integrado por 351 colonias, 159 fraccionamientos, 12 Barrios, 6 Pueblos, 6 Ejidos, 2 rancherías y una ciudad, ésta última es la que le otorga el nombre al Municipio ECATEPEC.

Este Municipio tiene un gobierno municipal integrado de la siguiente manera:



Tomando del organigrama la Dirección de Desarrollo Social, esta se encuentra organizada de la siguiente forma:



Se encuentra ubicada en Palacio Municipal (donde se encuentran las diferentes oficinas del gobierno del Municipio). Sus oficinas se encuentran ubicadas en la parte trasera de palacio municipal, primer piso.

## **“Dirección de Desarrollo Social”**

### **Historia de la Dirección de Desarrollo Social:**

- Considerada como la Coordinación de Desarrollo Social de la Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social.
- En Agosto del 2003, toma la Presidencia Municipal el Dr. Eruviel Ávila Villegas, y la eleva a la categoría de Dirección, siendo reconocida por primera vez como tal en el Bando Municipal.
- Se integran a la Dirección de Desarrollo Social el Instituto de Capacitación para el Desarrollo Social, el Instituto de la Juventud, y el Instituto de Apoyo a la Mujer.
- La Dirección fomento la creación del apoyo al adulto mayor y a personas con capacidades diferentes.

### **Objetivo:**

Brindar los servicios de atención básica, a los habitantes del Municipio con mayor índice de marginación, incorporar, y dar espacios de atención a grupos que con anterioridad han sido apartados de la posibilidad de un desarrollo digno y sustentable que permita mejorar las condiciones de vida de sus familias.

La Dirección de Desarrollo Social según el Capítulo XV del Bando Municipal Art. 86 dice que deberá de impulsar el Programa Municipal de Abasto Familiar, así como los actos de gobierno que atiendan las necesidades más urgentes de los grupos vulnerables en los que se incluyan de manera enunciativa mas no limitativa a los niños ecatepenses, a las personas con capacidades diferentes y a los adultos mayores.

**El directorio de esta Dirección esta dado de la siguiente manera:**

**Dr. Eruviel Ávila Villegas**  
**Presidente Municipal Constitucional**

**C. Norma Ponce Orozco**  
**Directora de Desarrollo social**  
Tel. 58361501

**Lic. Alma Delia Zavala Olvera**  
**Subdirectora de Atención a la Mujer**  
Tel. 58361501

**Lic. Mericia Núñez Martínez**  
**Departamento de Atención a la Juventud**  
Tel. 58361501

**C. Humberto Ramírez Rodríguez**  
**Subdirector de Atención al Adulto Mayor**  
Tel. 58361503

**C. Rafael Flores Aguilar**  
**Departamento de Atención a Personas con Capacidades Diferentes**  
Tel. 58361805

**Dr. Alejandro Quijas Ortiz**  
**Subdirector de Servicios de Salud**  
Tel. 57708161

**Dr. Leobardo Gabriel Cid Mercado**  
**Coordinador de Jornadas Asistenciales**  
Tel. 58361504

**Recursos Humanos y Régimen Laboral:**

Dentro de esta área es importante mencionar que la Dirección de Desarrollo Social cuenta con 78 elementos trabajando, de los cuales 48 de ellos pertenecen al sindicato y 23 son personal de confianza. Los puestos de los trabajadores con los que se encuentra laborando esta Dirección, son:

- 
- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| • Una directora                      | • Cuatro médicos generales de planta                        |
| • Dos jefes de departamento especial | • Diez y ocho médicos generales para jornadas asistenciales |
| • Cuatro subdirectores               | • Dos médicos veterinarios                                  |
| • Cuatro jefes de departamento       | • Cuatro chóferes   |
| • Un coordinador de área de jornadas | • Diez oficiales de policía                                 |
| • Seis jefes de unidad               | • Ocho perreros   |
| • Cinco encargados de informática    | • Catorce encarados de limpieza en oficinas                 |
| • Un contador                        |   |
| • 20 secretarías ejecutivas          |   |
- 

Los trabajadores son regidos mediante un contrato que será individual para el personal de confianza y colectivo para el personal sindicalizado, en este documento deben de quedar registrados los compromisos y garantías con que cuentan los trabajadores.

En el caso de los trabajadores sindicalizados cuentan con la representación del Sindicato Único de Trabajadores de los Poderes, Municipios e Instituciones Descentralizadas del Estado de México (S.U.T.E.Y M.) y del Lic. Fernando Almazán Carvajal, Presidente del Honorable Tribunal de Conciliación y Arbitraje del Estado de México; los cuales han quedado de común acuerdo con los trabajadores en la firma de su contrato colectivo de trabajo.

Algunas de las garantías con que estos trabajadores cuentan en base a su contrato colectivo de trabajo son:

### *En lo económico*

- Aplicar los incrementos que determinen la Comisión Nacional de Salarios Mínimos a los salarios de los trabajadores sindicalizados de esta institución, los cuales se aplicaran invariablemente a partir del primero de enero de cada año tomando en cuenta que estos quedaran integrados al incremento que se otorgue con motivo de la revisión del convenio laboral.
- Cuando por necesidad del servicio tengan que salir del Municipio se pagaran los viáticos correspondientes, entendiéndose estos como transporte (vehículo, combustible) y peaje debiendo en todo caso comprobar estos conceptos.
- Incremento salarial del 5% sobre los salarios base que vengán devengando los trabajadores sindicalizados. El incremento salarial de referencia se otorga con carácter de retroactivo y deberá ser pagado en la primera quincena de cada año.
- Se otorgan a los trabajadores sindicalizados 88 días de aguinaldo sobre salario base el cual será cubierto en una sola exhibición en el mes de Diciembre.
- Entregar a los trabajadores sindicalizados 5 días de salario base por concepto de prima vacacional cada dos periodos: El primero correspondiente a la semana mayor (semana santa) y el segundo correspondiente al periodo vacacional del mes de Diciembre, esta prima será pagada en parte proporcional al tiempo que le corresponda al empleado.
- Proporcionar al trabajador, como día de asueto, el día 12 de Diciembre, con goce de sueldo para todos los trabajadores sindicalizados, debiéndose fijar las guardias correspondientes en las áreas respectivas.
- Conceder a sus trabajadores y empleados sindicalizados el día 27 de Octubre, día del servidor público, como de asueto con goce de sueldo siempre y cuando se fijen las guardias correspondientes en las áreas respectivas.
- Proporcionar asesoría jurídica en el ramo familiar de forma gratuita a los trabajadores sindicalizados, exceptuando los juicios de divorcio necesario, sucesiones y liquidaciones e sociedad conyugal.
- Proporcionar en caso del fallecimiento de algún trabajador o empleado sindicalizado una ayuda económica a los familiares directos de \$4,000.00 asimismo se concederán permisos de tres días hábiles con goce de sueldo

a los trabajadores sindicalizados que hayan perdido algún familiar directo: padres, hijos, esposa (o) y de cinco días hábiles con goce de sueldo cuando el deceso ocurra en el interior del país.

- Otorgar los días festivos y vacaciones previstas en la ley de la materia suspendiendo las labores de acuerdo con este contrato.
- Impartición de cursos de capacitación a personal sindicalizado y de acuerdo a las necesidades y presupuesto propio.
- Implementar que la jornada de trabajo será de 35 horas semanales de Lunes a Viernes
- El Municipio se compromete a elaborar actas administrativas con motivo de accidentes de trabajo en los lugares donde esto suceda, debiendo ser firmadas por dos testigos presenciales y enviara copias de las mismas al comité seccional del sindicato. En caso de no realizar el acta, el Municipio se hará responsable de las consecuencias que se originen por esta omisión.

### ***Obligaciones del Municipio***

- Se compromete a reconocer que cuando por circunstancias especiales deban aumentar las horas de jornada, este trabajo será considerado como tiempo extra y pagando tal como marca la Ley de Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios, no pudiendo nunca exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas.
- Se compromete a reconocer que para efectos de registro de entrada a su jornada de trabajo los trabajadores gozaran de una tolerancia de 10 minutos a partir de la hora señalada para ello; presentarse a su trabajo después de esta tolerancia y no ser aceptado para trabajar aun cuando por cualquier causa cheque la entrada de su tarjeta de asistencia, se considerara falta injustificada, dicha tolerancia se otorgará como máximo tres veces por mes, en caso de exceder esto, se aplicaran los descuentos que correspondan por cada tres retardos.
- Reconoce que el personal sindicalizado no estará obligado a laborar sus días de descanso y será decisión estrictamente personal del trabajador hacerlo o no.

## **Funciones:**

Esta dirección se encuentra encargada de procurar que las áreas de la Administración Pública Municipal cumplan y hagan cumplir todas las disposiciones contempladas en la Ley para la Protección e Integración al Desarrollo de las Personas con Discapacidad en el Estado de México.

Así mismo en el Art. 87 del Bando Municipal dice que el gobierno municipal, a través de la Dirección de Desarrollo Social, ha creado el Instituto Municipal de la Mujer que deberá brindar apoyo a las mujeres ecatepenses, el cual tiene entre otras la facultad de elaborar y difundir programas de asistencia jurídica, social, educativa, cultural y recreativa, que impulsen el desarrollo integral de las mujeres; celebrar convenios, previa autorización del Presidente Municipal, con instituciones de asistencia a la mujer, tanto a nivel Estatal como Federal; impulsar programas de alfabetización para las mujeres; y las demás que le señalen expresamente el H. Ayuntamiento, el Presidente Municipal, la leyes, reglamentos y disposiciones jurídicas aplicables.

Por otro lado en base al Manual de Funciones del H. Ayuntamiento Municipal en su Capítulo IV, Art. 59 cláusula VII deberá de vigilar que los recursos económicos de beneficio social destinados para aplicarse en el Municipio, se utilicen en las obras autorizadas.

Así mismo en su cláusula XI se encontrara encargada de recibir, distribuir y entregar oportunamente las despensas a los beneficiarios de los programas respectivos (adulto mayor, enfermos y personas con capacidades diferentes).

Según lo establecido en este mismo documento en la sección del Instituto de Capacitación para el Desarrollo Social en su Art. 61 cláusula VI tendrán que presentarse informes bimestrales al Presidente Municipal, de las actividades realizadas en el período y las pendientes de realizarse, que contengan información de los avances y resultados de los programas establecidos. Así mismo deberá realizarse en las secciones del Instituto de la Juventud y del Instituto de Apoyo a la Mujer según su Art. 63 cláusula VIII, y su Art. 65 cláusula VII respectivamente.

Para poder cumplir con sus funciones esta Dirección cuenta con un presupuesto de \$615084000.3; equivalente al 30% del total del presupuesto del Municipio de Ecatepec, que a su vez obtiene sus ingresos del Gobierno del Estado de México.

Esta establecido que esta Dirección tiene el compromiso de atender y dar respuestas ágiles y concretas a las demandas existentes, para esto ha creado las siguientes áreas:

## **1. Subdirección de Atención a la Mujer**

Esta encargada de brindar los servicios de atención básica a la mujer a través de Jornadas Asistenciales, otorgando servicios Médicos Generales, exámenes de osteoporosis, detección de cáncer de mama entre otros así como la creación de talleres de capacitación para el autoempleo, certámenes de gastronomía, belleza y otros servicios encaminados a la integración de la Mujer.

### *Departamento de Atención a la Juventud*

Esta encargada de otorgar servicios y espacios de atención dirigidos a los jóvenes, a través de pláticas de integración en temas de problemas de drogadicción, alcoholismo, anorexia y bulimia, así como jornadas deportivas y de atención medica general.

## **2. Subdirección de Atención al Adulto Mayor**

Esta área de desarrollo social esta encaminada a dar atención y servicios de asistencia básica a las personas mayores de 60 años a través de eventos de integración como bailes, torneos deportivos, así como brindar jornadas Asistenciales con atención profesional.

### *Departamento de Atención a Personas con Capacidades Diferentes*

Esta área se encuentra encargada de brindar atención, servicios médicos, donación de aparatos, así como eventos de integración a las personas con capacidades diferentes garantizando en todo momento su atención digna y oportuna, además deberá de trabajar en forma conjunta con otras áreas o direcciones del propio ayuntamiento para mejorar los espacios educativos y de asistencia que las personas con capacidades diferentes requieran.

## **3. Subdirección de Servicios de Salud**

La Subdirección de Salud, esta encargada de coordinar y brindar los servicios de atención medica básica a todos los habitantes del municipio, debe garantizar que la asistencia sea oportuna con una atención inmediata y cordial, así mismo deberá de realizar Jornadas Medico Asistenciales acercando los servicios a las diversas comunidades del municipio, igualmente deberán otorgarse los apoyos del servicio de la funeraria municipal a personas de escasos recursos, y de otras actividades como el antirrábico municipal.

### ***Coordinación de Jornadas Asistenciales***

La Coordinación de Jornadas Asistenciales esta encargada de acercar la atención de todos los servicios que la Dirección de Desarrollo Social brinda a las diferentes comunidades del municipio como son: Medicina General, atención de Optometristas, Ortopedistas, aplicación de Fluor dental y revisión, osteoporosis, detección de diabetes, análisis de papanicolau, detección de cáncer de mama, asesoría de nutrición, atención de Gerontólogos y Geriatras, antirrábico, así como programas de abasto popular entre otros.

#### **4. Tramite de la Clave Única de Registro de Población (CURP)**

Esta área de Desarrollo Social, esta encargada de realizar el trámite de la CURP, documento oficial que deberá ser entregado a los 10 días de haberlo solicitado. Este trámite deberá ser individual y gratuito; se encuentra en esta dirección solo para dar apoyo a la federación en cuanto a la repartición del CURP.

## EVALUACIÓN EXPOST

Esta establecido que la Dirección de Desarrollo Social tiene el compromiso de atender y dar respuestas ágiles y concretas a las demandas existentes de la población en cuanto a la Atención a la Mujer, a la Juventud, al Adulto Mayor y a las Personas con Capacidades Diferentes; así como de brindar ayuda en cuanto al trámite de la Clave Única de Registro de Población (CURP).

### **Recursos Humanos y Régimen Laboral:**

Para la operación de esta Dirección cuentan con un horario de 8:00 AM a 6:00 PM, sin embargo en ocasiones entran desde la 7:00 AM y no tienen una hora de salida fija (esto es exclusivo para el personal de confianza), los trabajadores sindicalizados entran a las 9:00 AM y salen a las 4:00 PM, existe un segundo turno en que entran a las 2:00 PM y salen a las 9:00PM. El personal de confianza que es el que se queda a trabajar aun después de su hora de salida no recibe ninguna gratificación por concepto de horas extra.

El salario que reciben los trabajadores es pagado por quincena, y para poder recogerlo deben de dirigirse con el contador o su secretaria quienes les dan a cada persona una contraseña de cobro, posteriormente las gente debe de ir a formarse para recibir su sueldo, el cual será entregado únicamente mostrando esta contraseña en las unidades de cobro.

Los trabajadores cuentan con 10 minutos de tolerancia para llegar a su trabajo, tienen un reloj checador y tarjetas donde queda registrada la hora de entrada y salida de cada uno de ellos, estas tarjetas en la mañana frecuentemente se encuentran en un lugar distinto del que la dejaron el día anterior.

Cuando los trabajadores acumulan tres retardos se les toma como falta haciéndose acreedores a un día de descuento sobre su salario, y de todas formas deben quedarse a trabajar.

Los salarios que perciben los trabajadores son lo siguientes:

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo por Quincena</b>
Subdirector	\$ 12,000.00
Jefes de oficina	\$ 8,500.00
Médicos de planta	\$ 7,500.00
Médicos Veterinarios	\$ 7,500.00
Jefe de área	\$ 6,500.00
Capturistas	\$ 5,000.00
Secretarias	\$ 2,500.00
Oficiales de policía	\$ 2,200.00
Chóferes	\$ 1,800.00
Perreros	\$ 1,500.00
Personal de limpieza	\$ 1,200.00
Médicos de jornadas	sin sueldo <sup>1</sup>

Los trabajadores que pertenecen al sindicato cuentan con el cumplimiento de las cláusulas respecto a lo económico de su contrato colectivo de trabajo, en forma tal como se especifica en la primera fase de esta investigación.

Respecto a sus funciones de cuidado para los trabajadores organizan asambleas en donde los trabajadores exponen sus quejas o llegan a convenios económicos, estos trabajadores reciben cada uno determinados tipos de ayuda económica dependiendo con la labor que desempeñan:

- Ayuda para zapatos cada dos meses que puede variar desde los \$200 hasta los \$300
- Se les otorgan uniformes cada dos meses, los cuales si no son utilizados en los días de la semana que corresponda se les retira esta ayuda y si se incurre en esta falta mas de tres veces se les puede incluso quitar el sindicato.
- Reciben una despensa cada año en el mes de enero.
- Los trabajadores que tienen hijos reciben juguetes cada 6 de enero, 24 de diciembre y 30 de abril.
- En el caso de las trabajadoras que son madres reciben una despensa y diversos regalos como ollas, cubiertos, electrodomésticos, etc., cada 10 de mayo.
- Se festeja en su día a las secretarias con una comida y se les otorga un obsequio (como relojes, pulseras, perfumes, etc.).

---

<sup>1</sup> Estas personas laboran sin sueldo debido a que no pertenecen al municipio, ya que ellos cobran por sus servicios dentro de las Jornadas Médico Asistenciales.

Otro de los apoyos con los que cuentan los trabajadores son para sus hijos ya que cada ciclo escolar otorgan:

- Ayuda escolar para los hijos de los adscriptos sin importar el promedio o nivel de estudios, simplemente presentando boleta de calificaciones, acta de nacimiento, comprobante de domicilio, credencial del trabajador y dos últimos recibos de pago. Esta ayuda es entregada únicamente una vez cada ciclo escolar siendo esta de \$350 por un hijo y de \$650 por dos o más hijos.
- Becas para los hijos de los adscriptos que tengan un promedio mínimo de 8.5 presentando boleta de calificaciones, acta de nacimiento, comprobante de domicilio, credencial del trabajador y dos últimos recibos de pago. Esta ayuda es entregada una vez al mes; en el nivel primaria y secundaria el apoyo será de \$300 y a nivel medio superior y superior es de \$700.

En cuanto a la entrega del aguinaldo y la prima vacacional, son cobradas al igual que su salario. Primero deben de ir por su contraseña y luego formarse para recibir su dinero. La prima vacacional se cobra dos veces por año una en Semana Santa y otra en Diciembre; mientras que el aguinaldo solo se da en el mes de Diciembre.

Los trabajadores además de estos apoyo económicos también reciben cursos para actualizar sus conocimientos así como de desarrollo y motivación personal.

## **Funciones:**

Para cumplir con sus funciones esta Dirección cuenta con un presupuesto de \$615084000.3; equivalente al 30% del total del presupuesto del Municipio de Ecatepec, que es de \$2,050,280,001 (que a su vez obtiene sus ingresos del Gobierno del Estado de México)<sup>2</sup>.

Esta Dirección otorga el 60 % de su presupuesto disponible a la Subdirección de Salud que equivale a \$369050400.18, y el 40 % restante es distribuido en las demás dependencias de esta organización.

Funciona teniendo como base al Departamento Administrativo, y su función es surtir del material y los recursos que necesitaran el resto de las Subdirecciones para cumplir con sus labores. Esto se hace a través de una requisición que debe especificar los costos de cualquier obra que se piense realizar, este Departamento se encarga de pasarlo a la Tesorería Municipal, para que ellos den la autorización y con ello el dinero para llevarlo a cabo.

Otra de sus funciones es que lleva los costos del inmueble y del equipo de oficina por medio de un resguardo, además de proporcionar los recursos económicos para realizar las jornadas y distintos eventos que se llevan a cabo en esta dirección. En este Departamento también se llevan los costos del mantenimiento de todo el equipo de trabajo (camionetas, computadoras, copiadoras, etc.).

El equipo con el que cuenta para cumplir con sus funciones esta dado de la siguiente forma:

- 2 equipos de computo al servicios de la Subdirección de Salud
- 5 equipos de computo al servicios del Departamento de Informática
- 3 equipos de computo al servicios del Trámite del CURP
- 3 equipos de computo al servicios de la Administración
- 2 equipos de computo al servicios del resto de las Subdirecciones
- 7 camionetas al servicios de la Subdirección de Salud
- 6 camionetas al servicios del resto de las Subdirecciones
- 3 camiones para repartición de despensas, y
- 2 fotocopiadoras para todas las Subdirecciones exceptuando la Subdirección de Salud.

---

<sup>2</sup> Actualmente la Dirección de Desarrollo Social tiene problemas para comprobar los gastos que ha estado realizando y el destino que se le ha dado al presupuesto asignado, por lo que corre el rumor de que la Directora la C. Norma Ponce podría salir en el mes de Agosto.

Este departamento se encarga de llevar el control de la asistencia de los empleados (explicada con anterioridad), control de los oficios y de las peticiones que hace la comunidad; sin embargo no siempre cumplen con estas últimas ya que cuando se acaban el presupuesto mensual no dan seguimiento a las necesidades de la comunidad, prolongando el trámite y en buena parte de las ocasiones este trámite no es realizado.

El encargado de este Departamento es el Contador Privado Leandro Chávez Montes de Oca; el únicamente se dedica a dar órdenes de que hacer por que el trabajo lo lleva a cabo el resto del personal como: Subdirectores, Jefes de área, Secretarías, Capturitas, Auxiliares, etc.

Otro Departamento importante para el funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Social es el Departamento de Informática que se encarga de llevar el control de las despensas que se otorgan, así como de dar seguimiento a los números de folio por adulto mayor y personas con discapacidad. Para esto sacan los listados de las personas que ya tienen derecho a sus despensas chequeando el número de folio que le corresponde a cada una.

Para llevar un mejor control dividen los folios por distritos es decir en base a las comunidades donde residen las personas beneficiadas, además de que también asignan un número de folio a cada uno de los centros de distribución de las despensas.

### **Subdirección de Atención a la Mujer**

Dentro de esta subdirección se dan clases a mujeres para hacer manualidades a través de talleres y a cocinar alimentos de soya<sup>3</sup> y son completamente gratuitos; estos talleres son impartidos en distintos puntos del Municipio como: Interactivo Municipal ubicado en la Colonia Chula Vista en el parque, en la casa de Atención a la Mujer, y los distintos Centros de Salud existentes en el Municipio.

Recientemente se ha inaugurado la casa de la mujer ubicada en la colonia Guadalupe Victoria en donde además de la impartición de talleres se brinda alojamiento temporal a las mujeres con problemas como abandono por parte del cónyuge, adolescentes embarazadas y demás problemas similares. El horario en que brindan atención en esta casa es de 9:00 AM a 4:00 PM.

Con el presupuesto asignado para esta subdirección se construyó recientemente la casa de la Mujer y esta obra es la única justificación económica que hasta el momento han tenido; además de la papelería que se ha ido necesitando.

---

<sup>3</sup> Estos talleres son dirigidos a toda clase de mujeres en cualquier situación.

## **Subdirección de Atención al Adulto Mayor**

Se les proporciona ayuda a las personas mayores de 65 años otorgándoles una despensa totalmente gratuita, tras realizar un trámite en el que se requiere la credencial de elector. Este trámite tiene una duración aproximada de un mes, aunque puede variar y ser menos el tiempo de espera.

Es importante mencionar que al principio del trienio estas despensas estaba planeado repartirlas a las personas mayores de 60 años, pero por falta de presupuesto tuvo que cambiarse y otorgarlas a las personas mayores de 65 años que vivan dentro del Municipio.

Para que las personas puedan recoger sus despensas necesitan llevar a los diferentes centros de distribución ubicados en diversos puntos del Municipio una copia de su credencial de elector. Para recoger esta ayuda se da un lapso de una semana para que la gente asista, y en dado caso de no hacerlo pierden derecho a la despensa, ya que estas no son acumulables, y a todas aquellas que sobran son repartidas entre el personal que se encuentra en los centro de distribución, estas personas las venden y se quedan ellos con el dinero de esas despensas.

También cuentan con el apoyo de pasaje gratuito por medio de una credencial para las personas mayores de 65 años, y para obtenerla necesitan realizar un trámite con los siguientes requisitos:

- a. Acta de nacimiento
- b. Comprobante de domicilio
- c. Credencial de elector
- d. Credencial del INSEN

El trámite dura aproximadamente un día, ya que ahí mismo se les toma la fotografía.

Recientemente se inauguro la casa del Adulto Mayor ubicada en la Colonia Guadalupe Victoria en donde se forman grupos de personas de la tercera edad, que realizan actividades de danza, manualidades y torneos deportivos.

### ***Departamento de Atención a Personas con Capacidades Diferentes***

En esta área se les brinda apoyo a estas personas a través de la entrega de despensas y aparatos ortopédicos como sillas de ruedas, muletas, lentes, bastones, andaderas, aparatos auditivos etc. a los discapacitados, así como también medicamentos y atención medica.

Se les otorga apoyo para asistir a escuelas de educación especial y en algunos casos rehabilitación.

Para poder acceder a estos apoyos las personas necesitan llevar la credencial de elector; el trámite dura aproximadamente 15 días aunque este tiempo puede variar.

Esta área también se encarga de realizar eventos en los que se les dan obsequios como electrodomésticos.

Con el presupuesto asignado para esta subdirección se construyó recientemente la casa del Adulto Mayor, además de que mes con mes se lleva a cabo la compra de las despensas con un valor de \$80. Además de la compra de aparatos como sillas de ruedas, electrodomésticos, y equipo de papelería ya que los medicamentos ya que la atención médica la brinda la Subdirección de Salud en forma gratuita.

### **Subdirección de Servicios de Salud**

Esta dependencia realiza jornadas médicas en las diferentes comunidades del Municipio, clasificadas en:

Jornadas medico asistenciales: En esta se da atención medica en general, con *dentistas* que aplican fluor a los niños sin ningún costo, *optometristas* que brindan consulta además de vender ahí mismo los lentes con costos variables dependiendo de la calidad de los lentes que van desde los \$250 hasta \$600, *ortopedistas* que se encargan de dar consultas, y además ahí mismo venden zapatos ortopédicos con costos que dependen de la calidad del zapato que puede ir de los \$200 hasta los \$500 y plantillas ortopédicas con un costo de \$100 y otros aparatos ortopédicos, pruebas de *osteoporosis* con un costo de \$40, *papanicolau* gratuito, detección de *diabetes* gratuita, toma de *presión arterial* gratuita, *vacunación antirrábica* para perros y gatos gratuita, *desparasitante* humano gratuito, *suero* vida oral gratuito, *atención psicológica* gratuita, *corte de cabello* gratuito, este servicio también cuenta con otros productos como es la aplicación de tintes con un costo de \$30, *asesoría legal* gratuita, *registro civil* gratuito, venta de *despensas verdes* (frutas y verduras) con un costo de \$20.

Dentro de esta subdirección se le dan consultas a las personas gratuitas y se cuenta con donación de medicamentos.

Esta subdirección tiene a su cargo la coordinación del Antirrábico Municipal y la Funeraria Municipal.

Con el presupuesto asignado para esta subdirección se compran medicamentos, equipo de papelería, y se organizan las jornadas Médico Asistenciales, además de que debe otorgar del total de su presupuesto el 40% para el Antirrábico y 40% para la Funeraria Municipal, los cuales funcionan de la siguiente manera:

**a) Antirrábico Municipal:** Funciona realizando redadas de perros callejeros, aunque también se llevan a los perros con dueños, debido a que tienen instrucciones de llevarse a todo perro que este suelto en la calle, estas redadas se hacen en un horario aproximado de 10:00AM a 3:00 PM.

Si los propietarios se interesan por recuperar a sus mascotas recogidas durante las redadas tiene que pagar una cuota de \$50 por perro. Los perros que no salen son sacrificados por el comité pro animal y son sepultados en una fosa en el tiradero municipal.

Cuando los perreros tienen oportunidad, regresan a alguna mascota atrapada en la calle, cobrando ellos el dinero que la gente pagaría en el Antirrábico, quedándose con este dinero. Además de que en el informe que mandan a la Dirección describen que se cobro menos dinero por este concepto quedándose con este dinero el director del Antirrábico.

Esta dependencia también se encarga de atender a las personas agredidas por canes y pone a los propietarios del perro agresor a mantener a su mascota en observación por un periodo de 10 días dentro de las jaulas del Antirrábico con un costo de \$120. En el informe enviado a la Dirección en este punto sucede lo mismo que el anterior respecto al cobro del dinero.

Se brinda servicio a la comunidad de Veterinario a través de consultas, cirugías y vacunas sin un costo fijo establecido ya que según palabras del mismo Médico Veterinario “Según sea el sapo es la pedrada”.

Se cuenta con un grupo de vacunadores que van de casa en casa aplicando vacuna antirrábica y desparasitación, estas personas no son empleadas del Municipio, si no voluntarios que tiene que pagar una cuota diaria de \$30.

Con el presupuesto asignado para esta dependencia deben pagarse, el mantenimiento de las jaulas de los perros (comunales e individuales), alimentos para los animales mientras permanezcan ahí, equipo de papelería, el mantenimiento de las camionetas, gasolina, etc.

**b) Funeraria Municipal:** Se le brinda apoyo a la gente que tiene algún familiar fallecido, cobrando por el ataúd con costos que van para los adultos desde los \$600 hasta \$2500, y en los menores desde \$60 hasta \$500.

Se les cobran además los gastos del registro civil que van desde \$300 hasta \$500, traslado con costos que van desde \$200 hasta \$6000 dependiendo la distancia, y la fosa con un costo de \$600. También cuentan con servicio de velatorio gratuito. Cuando se tiene oportunidad los encargados de esta dependencia mandan los informes a la dirección describiendo en ellos que el ataúd y los servicios fueron condonados en su totalidad o que el dinero que la gente pago es muy poco, quedándose con el dinero y repartiéndolo entre todos los miembros de la Funeraria.

Los tramites son inmediatos y cuando mucho duran un día; esta dependencia se encuentra funcionando las 24 hrs. del día.

Con el presupuesto asignado para esta dependencia deben pagarse, el mantenimiento de los velatorios, compra de ataúdes, equipo de papelería, mantenimiento de las camionetas, gasolina, etc.

### **Tramite de la Clave Única de Registro de Población (CURP)**

Este trámite se realiza en un horario que va partir de las 9:00 AM repartiendo únicamente 200 folios por día. Para realizar este trámite únicamente puede ser en los días martes y jueves, debido a que los días de entrega son los lunes, miércoles y viernes de 9:00 AM a 3:00PM. Las personas que deseen este documento deben llegar antes de las 9:00 AM ya que se hacen enormes filas que van a dar a la calle.

El trámite es completamente gratuito y tiene una duración 24 horas a partir de que ha sido realizado y para ello es necesario llevar el acta de nacimiento en original y copia.

## **DIAGNOSTICO OPERACIONAL**

Para elaborar un diagnostico se requiere estudiar a la organización, conocerla, entender su estructura y su funcionamiento estableciendo las características de la misma y determinando los problemas existentes.

### **PROBLEMATICA**

- El personal de confianza no tiene una hora fija de entrada ni de salida
- Falta de cooperación con el trabajo por parte de los trabajadores sindicalizados
- Falta de pago por concepto de horas extras para los trabajadores
- Falta de control del personal
- Falta de motivación a empleados y malos tratos por parte de algunos jefes
- Llegadas tarde por parte de los jefes
- Irresponsabilidad de funciones por parte de los jefes
- Extravió de fondos y problemas para comprobar los gastos que se realizan, así como el destino que se le ha dado al presupuesto asignado
- Falta de registros contables
- Corrupción por parte de los trabajadores y jefes
- Falta de entrega de despensas a las personas que no llegan por ellas en el plazo determinado (estas son repartidas entre el personal que las reparte)
- Tramites tardados
- Falta de cumplimiento con las demandas de la ciudadanía
- Falta del material para el cumplimiento de las labores
- Malos tratos a la ciudadanía
- Robo hormiga
- Falta de medicinas y extravió de otras
- Falta de aseo en las instalaciones (excepto de la subdirección de salud)
- No todos los trabajadores cumplen con los cursos de capacitación que se les brindan.
- Sistemas administrativos y de gestión muy burocratizados

### ***Otros factores que contribuyen a la existencia de una problemática.***

- El sueldo que reciben los trabajadores sindicalizados es menor al que reciben los trabajadores de confianza.
- El periodo de tiempo establecido para los gobiernos municipales en el Estado de México es de 3 años, por lo que los jefes y personal de confianza solo cuentan con el empleo durante este periodo de tiempo.
- Los programas y acciones establecidas durante el periodo presidencial son llevadas a cabo únicamente durante este lapso de tiempo, con lo que una vez terminado este periodo le corresponde al nuevo gobernante y a sus subordinados decidir si continúan con los programas establecidos anteriormente o no.

## **DEFINICIÓN DE PROBLEMAS**

1. Abuso sobre las condiciones laborales de los trabajadores de confianza debido a la falta de cumplimiento del personal sindicalizado.
2. Corrupción de los jefes y personal de confianza, debido a que su trabajo es eventual y no tienen posibilidad de hacer carrera en la institución
3. Robo de recursos de la Dirección por parte de los jefes, por lo que se genera la falta de presupuesto; motivo por el cual no se llevan registros contables.
4. Mala cultura laboral del sector público Municipal.
5. Robo hormiga
6. Sistema muy burocratizado e inflexible

### ***a) Causas***

- Abuso sobre las condiciones laborales del personal de confianza al no respetar sus derechos.
- Los trabajadores sindicalizados no trabajan al cien por ciento de su capacidad, ya que se sienten protegidos por el sindicato, motivo por el cual dejan de comprometerse con sus funciones y de cumplir con algunas de ellas.
- Desinterés por parte de los jefes hacia el capital humano, ya que existe una fuerte carencia de motivación además de un pésimo ambiente laboral.
- Desinterés de los jefes con su trabajo y con el cumplimiento de sus labores, así como irresponsabilidad de sus funciones al no cumplir con las demandas de la ciudadanía.
- Corrupción por parte de los jefes y robo de los mismos sobre los recursos de la Dirección de Desarrollo Social.
- Robos por parte de los empleados, ya sean sindicalizados o no.

### ***b) Efectos***

Dentro de una institución gubernamental los efectos que puedan tener los problemas mencionados con anterioridad, pueden llegar a afectar no solo a la institución si no también a la ciudadanía misma. En si algunos de los efectos que estos problemas podrían provocar en la organización pueden dividirse de la siguiente forma:

### *Internamente*

- El personal de confianza podría realizar una huelga por la explotación recibida por parte de los altos jefes.
- Manifestaciones violentas por parte de los trabajadores no asalariados e incluso el ejercicio de labores en forma clandestina de algunos de ellos.
- Si bien ya existe un mal ambiente de trabajo y si la situación continua así, los empleados podrían provocar un caos aun mayor dentro del área de trabajo generando un ambiente mas hostil.
- De continuar con el desfalco de fondos podrían terminar con el presupuesto.
- Estancamiento de labores en las oficinas de Desarrollo Social
- Perdida del Municipio para el Partido Revolucionario Institucional.

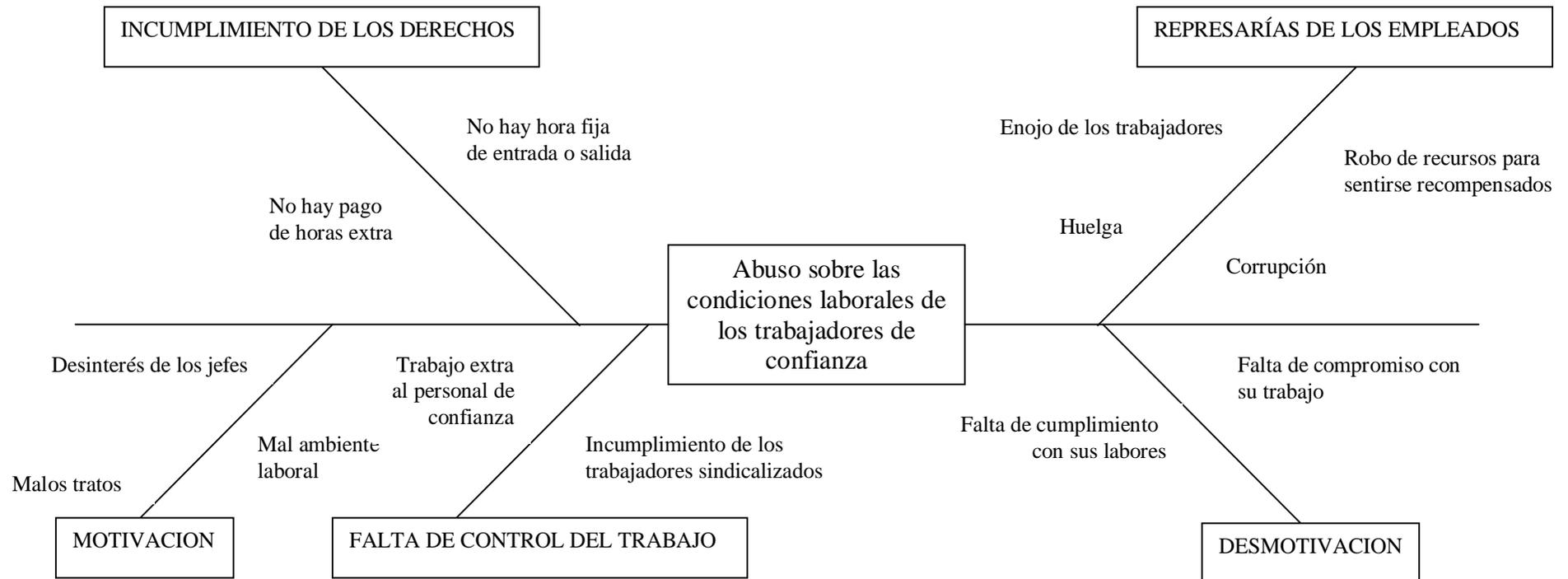
### *Externamente*

- Puede provocar una inconformidad mayor entre la ciudadanía, lo cual desembocaría en falta de pago de impuestos, manifestaciones, paros en ejes viales, etc.
- Falta de cumplimiento en su totalidad por parte de la Dirección de Desarrollo Social con las demandas de la ciudadanía.
- Falta de servicios de salud, lo que provocaría un mayor numero de enfermos en el municipio.

Para mostrar de manera mas detallada los principales problemas del sistema se han realizado los siguientes diagramas causa- efecto:

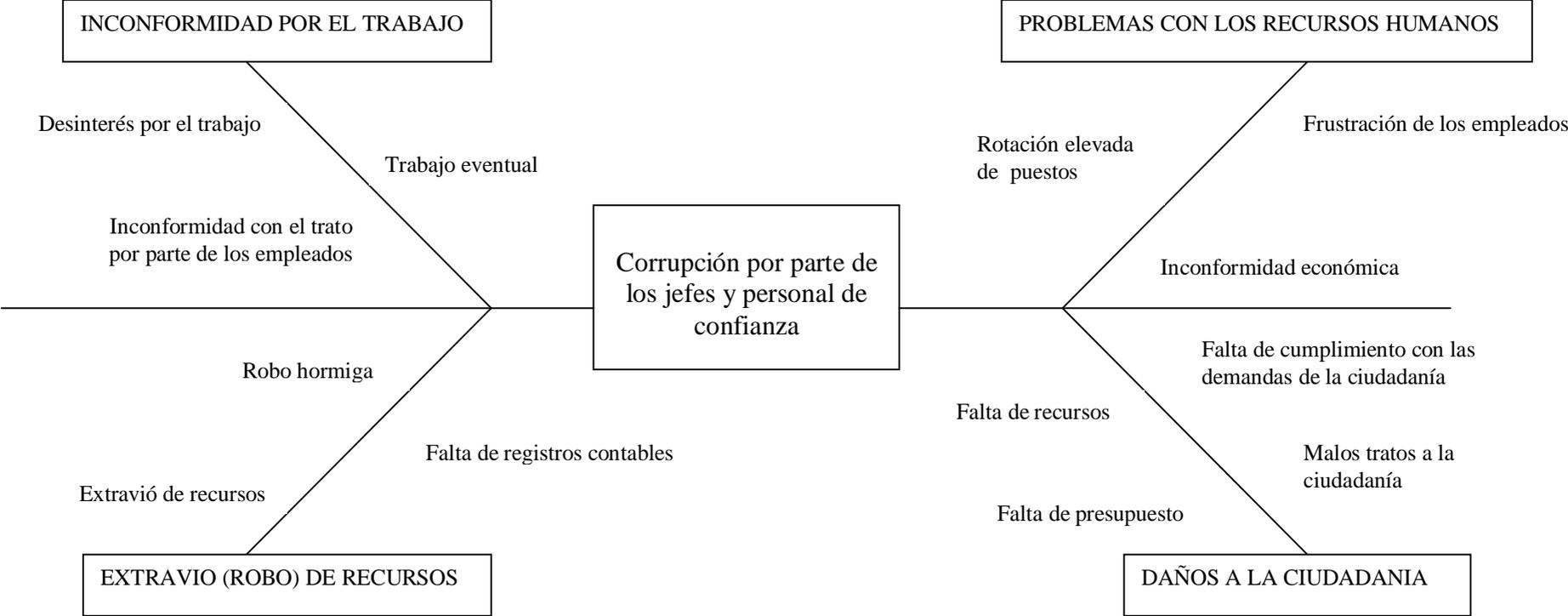
## DIAGRAMAS CAUSA-EFECTO

### *Problema 1: Abuso de las Condiciones Laborales de los Trabajadores de Confianza*



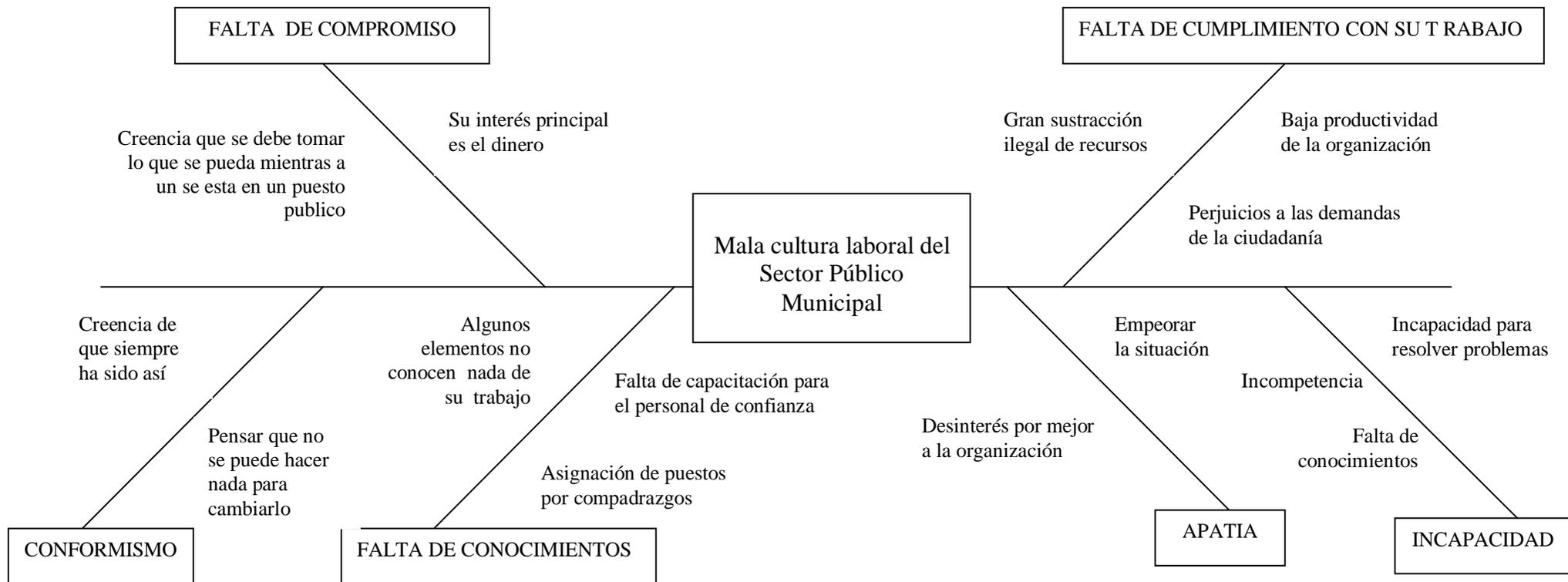
*Diagrama 1*

**Problema 2: Corrupción de los Jefes y Personal de Confianza**



*Diagrama 2*

**Problema 3: Cultura Laboral del Sector Público Municipal**



*Diagrama 3*

En el primer diagrama se analiza el problema del **Abuso sobre las condiciones laborales de los trabajadores de confianza**, este es ocasionado principalmente por la falta de cumplimiento de los derechos de los trabajadores, ya que no existe una hora fija de entrada o salida ni el pago por horas extras. Otras causas con las falta de control del trabajo y la falta de motivación para cumplir con este; ya que los trabajadores sindicalizados muestran un notable desinterés por sus labores, además de que los jefes propician un ambiente hostil de trabajo, motivo por el cual los empleados se desmotivan fácilmente.

Los efectos producidos se pueden observar con claridad en el diagrama y como este mismo lo menciona el efecto que a mi juicio es el mas dañino para la organización es el resentimiento que se genera en los empleados, ya que dirigen su enojo hacia la institución provocando graves problemas a esta y propiciando la **corrupción** como se especifica en el segundo diagrama.

En el segundo diagrama el problema que se analiza es precisamente el del efecto generado con el problema anterior que es la **Corrupción por parte de los jefes y personal de confianza**, ya que como se puede observar su principal causa es la inconformidad de los empleados con su trabajo y el evidente enojo volcado hacia la organización en el cual los empleados tratan de recompensarse a si mismos por el trato tan hostil recibido, tomando los recursos de la organización como propios y disponiendo de ellos para su beneficio personal. Los efectos producidos son aun más graves que los del diagrama anterior ya que no solamente afectan a la institución si no a la ciudadanía en general, ya que debido a las frustraciones de los empleados se le da un mal trato a las personas que dependen de esta organización, además de que dejan de cumplir con sus demandas no solo por la falta de interés si no por la **grave falta de recursos**.

Con base en lo observado en los diagramas anteriores se puede ver con facilidad, que se genera un círculo vicioso en esta organización provocado en gran medida por las inconformidades de los trabajadores al no ser respetados sus derechos, creándose así una **cultura de corrupción** en esta organización, en donde lo menos importante son las demandas de la ciudadanía, ya que tanto los jefes como el personal que labora en la institución tienen un único interés en su beneficio propio, ya sean de confianza o sindicalizados.<sup>4</sup>

En el tercer y último diagrama es donde se puede observar lo anterior de una manera mas clara, ya que el problema analizado es precisamente el derivado de los dos anteriores, precisamente el de que se tiene una **Mala cultura laboral del Sector Público Municipal** y no solo en el la Dirección de Desarrollo Social.

---

<sup>4</sup> La cultura de corrupción de la que hablamos se refiere no solo a la organización en cuestión (Dirección de Desarrollo Social), si no a todo el Municipio de Ecatepec de Morelos, ya que a lo largo de los años y de los diferentes gobiernos que ha tenido este municipio estas características de maltrato a los trabajadores, desinterés por el trabajo, incumplimiento con las demandas de la ciudadanía, entre otras han sido constantes lo que muestra que se tiene una Mala Cultura Laboral en el Sector Publico Municipal, al cual se encuentra dirigida hacia la corrupción.

Este problema es tan grave que se ha extendido a todo el Municipio y por obvios motivos ha sido transferido a esta organización; las causas que lo generan como se menciono anteriormente es la falta de compromiso por parte de las persona que laboran en la institución (ya sean jefes o empleados), sin embargo a pesar de que en si mismo es un problema de gravedad son provocadas por una serie de factores de mayor peso y se trata de la corrupción iniciada desde la Presidencia Municipal, ya que esta en lugar de proponer gente preparada y capaz de llevar a cabo de manera digna y eficiente algún determinado puesto, proponen a las personas cercanas a los jefes como amigos o familiares, y no solo son los empleados los elegidos de esta manera, si no también los mismos jefes de las diferentes direcciones que conforman al Municipio, ya que en muchas ocasiones no cuenta con un nivel académico necesario para desarrollar un puesto tan importante como el de un director, pero que por ser **compadres** de algún alto funcionario llegan a desempeñar un puesto de esta magnitud, a este fenómeno se le conoce como el **compadrazgo**.

De este modo la ocupación arbitraria de cargos por personas que no cuentan con la preparación necesaria para sacar adelante los problemas que se puedan presentar dentro de la organización se genera una cultura que propicia la corrupción así como la ineficiencia de la institución en general, a la cual se une un sentimiento de conformismo que hace pensar a las personas que **“Siempre ha sido así y que no se puede hacer nada para cambiarlo”**.

Los efectos provocados por las causas anteriores son de consecuencias graves, ya que se genera una institución ineficiente e incapaz de cumplir de manera adecuada con su trabajo y de cumplir las demandas de la ciudadanía, condenando a esta misma a tener malas condiciones de vida, provocando un bajo desarrollo no solo para el municipio si no para el país en general, ya que estas características son muy propias de los Sector es Públicos por lo que lo único que se consigue es frenar el crecimiento de toda una nación para satisfacer las ambiciones de unos cuantos.

## OBSERVACIONES

Con base en lo observado durante esta investigación, resulta evidente que esta organización no cuenta con un plan estratégico, debido a que no tiene una misión bien definida; carece de un análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que le permitiera conocerse como organización y así poder enfrentar los cambios que pudieran presentarse a futuro; además de que tiene carencias en el control de los recursos y una grave falta de comunicación al interior de la organización.

Otro punto importante es la falta de compromiso por parte de los jefes, no existe una integración de funciones, ya que los directivos se han dejado llevar por su estructura de poder; además de una evidente falta de visión para sacar a flote esta organización. Resulta indispensable mencionar que dentro de esta institución cada miembro de la misma no se preocupa más que por su beneficio con lo que se puede observar un claro interés fragmentado individualmente, provocando así la caída general de esta organización.

El mal ambiente laboral provocan que el clima dentro de la organización sea hostil incluso para las personas que asisten a este para realizar la demanda de algún servicio o bien cualquier tramite, evitando así cualquier tipo de iniciativa de trabajo en equipo para generar un cambio que fuera adecuado a las necesidades de la Dirección, además por causa de los intereses que se manejan, los altos mandos tienden a evitar un cambio que pueda alterar los intereses personales de algunos individuos oponiendo una fuerte resistencia a este.

La asignación arbitraria de puestos representa uno de los problemas mas graves que provocan una fuerte ineficiencia para la organización, ya que las personas encargadas no cuentan con los conocimientos necesarios para hacer frente a los problemas que pudieran presentarse, por lo que únicamente se dedican a buscar su propio beneficio sin importarles el desempeño adecuado del cargo que tienen y mucho menos cumplimiento de las demandas de la ciudadanía.

Si bien esta organización manifiesta ciertos problemas muy propios de las organizaciones gubernamentales, también cuenta con las oportunidades de solución con las que este tipo de organizaciones cuentan, por lo que resulta indispensable buscar alternativas de solución para estos problemas.

Con base en la investigación realizada a la Dirección de Desarrollo Social y a las características que esta presenta podemos concluir que es una organización que no cuenta con el control adecuado para llevar de manera apropiada las funciones que tiene establecidas.

Esta institución a pesar de que cuenta con diversos departamentos para atender las demandas de la ciudadanía y las necesidades específicas de cada grupo del pueblo Ecatepense no lo hace, ya que las personas de quienes depende el adecuado funcionamiento de esta Dirección se encuentra despreocupadas por realizar de manera correcta su trabajo.

Esta es una institución que no solo carece de control si no que además manifiesta tener un grave problema de corrupción, el cual además maneja como una especie de cultura ya que cada administración que ha gobernado en este Municipio ha presentado características similares.

Este hecho provoca que la organización se vuelva ineficiente debido a que las personas que se encuentran a cargo de esta no cuentan con la preparación necesaria para desempeñar los puestos que tienen, ya que usualmente son asignados de manera arbitraria de acuerdo al parentesco que tengan con los funcionarios de mayor nivel, lo cual provoca una falta total de entendimiento e identificación hacia los problemas que aquejan a la ciudadanía de esta comunidad.

La arbitrariedad en los puestos provoca un desinterés total por parte de los funcionarios y de los empleados tanto de confianza como sindicalizados a cumplir de manera adecuada con sus funciones, ya que cada miembro de esta organización se preocupa solamente por su beneficio, esto se manifiesta con los constantes extravíos de fondos, falta de libros contables, quejas de la ciudadanía, robo hormiga, etc. por lo que se genera una idea entre los trabajadores y jefes de la organización de extraer cuanto sea posible para su beneficio personal; aunado a esto el hecho de que en el caso de los jefes y personal de confianza su trabajo solo es temporal se genera en estas personas una mayor necesidad de obtener la mayor cantidad de recursos de la institución mientras aun sean parte de ella.

Es importante mencionar que estas carencias no solo se dan dentro de la Dirección de Desarrollo Social, si no en todo el Municipio, ya que la mayoría de los funcionarios tienden a seguir esta **Cultura de Corrupción** e ineficiencia laboral; ya que en buena parte de la diferentes Direcciones que conforman la Administración de este Municipio, podemos observar una enorme manifestación de desorden, económico, social, administrativo, etc.

Es evidente mencionar que esta dependencia presente una considerable falta de organización, cooperación y compromiso por parte de sus miembros, además de tener serias deficiencias en cuanto a su control y a la asignación de sus recursos.

Por otro lado el ambiente de trabajo en esta organización es muy hostil, ya que en la mayoría de las ocasiones los jefes (principalmente la directora C. Norma Ponce) tratan con gritos e insultos a sus subordinados, por lo que provoca el descontento de estos, además de que no se respetan los derechos laborales de los trabajadores.

Esto provoca entre los trabajadores un grave sentimiento de frustración y coraje por lo que se unen a este círculo vicioso de corrupción, además de que se vuelven apáticos y conformes ya que prefieren no hacer nada para cambiar a esta organización ya que se quedan con la idea de que **Siempre ha sido así**.

Otro de los aspectos importantes es el daño causado hacia la ciudadanía que depende del buen funcionamiento de esta organización, ya que reciben malos tratos, trámites tardados y en muchas ocasiones inconclusos, por lo que son los más afectados, al no poder recibir el servicio que necesitan de manera adecuada frustrando de esta manera sus posibilidades de desarrollo.

Resulta evidente concluir que dentro de esta organización el factor humano no tienen importancia, tanto al interior como la exterior de la misma organización, ya que este es víctima de abuso, falta de control, falta de confianza, falta de respeto de sus garantías como personas, etc., además de que al interior este se encuentra muy disperso, ya que cada individuo busca solo su beneficio personal sin importar en desarrollo de la institución o de las demás personas que dependen de ella.

Es claro que este problema viene desde la parte superior de su estructura organizativa, ya que es ahí en la punta de la pirámide donde se comienza con todo el ciclo corruptivo que se desenvuelve dentro de la institución.

“Así podemos mencionar que en general el gran problema de esta organización (y de el de la mayoría de las organizaciones gubernamentales) es la **Corrupción**, este problema en si mismo conlleva a otra serie de problemas de gravedad para la organización y para la ciudadanía como la mala cultura laboral del sector público Municipal, el mal uso de los recursos por parte de los funcionarios y empleados y el abuso sobre las condiciones laborales de los trabajadores de confianza”.

Estos en si mismos son problemas graves que aquejan de manera importante a esta institución, y es a causa de la misma corrupción que se han generado estos, y que además de todo llevan dentro de si otra serie de problemas como el robo hormiga, la apatía, el mal ambiente laboral, la ineficiencia, el extravío de recursos, etc, que son con los que día tiene que luchar esta institución.

En general se puede analizar lo anterior con una paradoja, viendo a los problemas más pequeños como flores y a los más grandes como una enorme enredadera.

Es importante mencionar que esta hipotética enredadera tiene raíces que son las que la sostienen en pie, por lo que si esta enredadera cubre todo cuanto tiene cerca y lo que aparente molestan son las flores, no bastara con arrancar las flores, ya que en el momento desaparecerán, pero volverán a crecer nuevas flores creando así un circulo vicioso atendiendo pequeños problemas y dándoles soluciones parciales, por que siempre se volverá generar una nueva flor, tampoco bastara con podar la enredadera, lo que seria una solución un poco mas drástica y aparentemente efectiva, pero en realidad será solo otra solución temporal, pero con una mayor duración, lo que en verdad es necesario hacer es arrancar la planta de raíz para que de esta manera no vuelva a aparecer la planta y con esta nuevas flores.

“Con esta paradoja lo que se trata de decir es que la raíz de los problemas en esta institución es precisamente la **Corrupción** en que se desenvuelve día con día el funcionamiento de la misma, y una vez que se ataque a esta, pero de manera directa y se arranque definitivamente se podrán superar no solo los problemas de menor gravedad, si no que también se podrán superar los problemas me mayor dimensión”.

## CONCLUSIONES

Dentro de esta institución los factores que la conforman no solo son desfavorables, ya que también cuenta con puntos en su favor que la podrían ayudar a salir adelante con sus problemas.

Para esto es necesario realizar un análisis DAFO como el que se presenta a continuación:

<i><b>Fuerzas</b></i>	<i><b>Debilidades</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una dirección independiente</li> <li>• Cuenta con diferentes dependencias de apoyo</li> <li>• Cuenta con diversas oficinas en distintas partes del Municipio</li> <li>• Cuentan con inmobiliario e inmueble propios</li> <li>• Cuentan con su propio equipo de reparto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una dirección prácticamente nueva, por lo que no tiene mucha experiencia en las labores que desempeña</li> <li>• Cuenta con pocos empleados para cubrir las necesidades existentes</li> <li>• Se da un abuso en cuanto a los derechos laborales de los trabajadores de confianza</li> <li>• Falta de cooperación por parte de los trabajadores</li> <li>• Llegadas tarde de jefes y personal de confianza</li> <li>• No se llevan libros de contabilidad</li> <li>• Existe robo hormiga</li> <li>• Existen grandes filas y tramites tardados</li> <li>• Existe un grave problema de corrupción</li> </ul>
<i><b>Oportunidades</b></i>	<i><b>Amenazas</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una institución gubernamental</li> <li>• Sus oficinas principales se encuentran ubicadas dentro de Palacio Municipal</li> <li>• Sus trabajadores de confianza cuentan con un contrato individual y los sindicalizados con uno colectivo</li> <li>• Cuenta con el 30% del presupuesto total del Municipio</li> <li>• Pueden contar con el apoyo de algunas instituciones privadas en caso de ser necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen instituciones privadas que brindan servicios similares a los ofrecidos por la institución</li> <li>• Algunas de estas instituciones privadas ofrecen precios competitivos por los mismos servicios y con una mejor atención</li> <li>• El periodo de gobierno es de 3 años, por lo que se genera una falta de interés en los empleados de confianza y jefes</li> <li>• Sentimiento de frustración de los empleados</li> </ul>

Este análisis ayuda a visualizar de forma mas gráfica las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, por lo que tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos de la organización puede realizarse una comparación entre estos dos para encontrar cuales son las fuerzas y oportunidades con que cuenta la organización para contrarrestar los efectos negativos de las debilidades y de las amenazas.

Con base no solo en el análisis DOFA si no también en la investigación previamente realizada, podemos decir que esta dependencia cuenta con una la falta de organización, cooperación y compromiso por parte de sus miembros, además de tener serias deficiencias en cuanto a su control y a la asignación de sus recursos; sin embargo aun así debe considerarse que se pueden tomar medidas para lograr un cambio positivo no solo a esta parte del municipio si no al gobierno Municipal en general, que también presenta serias deficiencias en su organización.

Como principio debería buscarse una solidaridad entre las diferentes direcciones y coordinaciones que integran esta Administración, con la finalidad de ser una organización realmente integrada e identificada con el resto de los miembros, para ello se hace necesaria la creación de una **Conciencia en los altos directivos** comenzando con la cabeza principal de este Municipio, es decir por el propio Presidente Municipal el Dr. Eruviel Ávila Villegas, y de ahí buscar la creación de una conciencia hacia abajo en el organigrama de la organización hasta llegar a los trabajadores.

Lo que se pretende con esto es crear una conciencia de que el trabajo que se realiza en el municipio es deficiente y no solo en la Dirección de Desarrollo Social, y de que existen un grave problema de corrupción, el cual debe ser atacado de raíz, para poder lograr resultado favorables. Para esto resulta indispensable la realización de cambios no solo en la en la organización si no también en la conciencia de los miembros de la misma; el principal cambio que se debe realizar en la conciencia de cada miembro de la institución ya sean jefes o trabajadores es el del compromiso con su trabajo, para que lo puedan realizar de manera adecuada, sin importar que el puesto sea únicamente temporal<sup>5</sup>.

Si se lograra crear un sentimiento de compromiso y confianza dentro de la mayoría de los miembros de la organización, principalmente en los jefes el resto de los empleado se sentiría obligado a continuar con este sistema. Para que esto pueda darse es importante que los directivos tomen conciencia de esto y si ellos empiezan a tener un cambio y a promoverlo a través de la realización de carteles, auditorias, estímulos, etc, generarían la semilla que iniciaría con este nuevo sistema.

---

<sup>5</sup> Una buena manera de promover un cambio seria a través de la motivación hacia el personal de confianza, cambiando helecho de tener trabajo solo temporalmente por un trabajo fijo, desafortunadamente esta decisión queda fuera de las manos del Municipio ya que los periodos de Presidencia Municipal son designados por el Congreso.

Un punto que sería crucial para que estos nuevos sentimientos de compromiso y confianza dentro de la organización pudieran darse es el hecho de contratar al personal adecuado para realizar las funciones específicas de cada dirección dependiendo de las necesidades de estas, quitando de los puestos altos a las personas que hayan sido elegidas de manera arbitraria y que estén deteniendo el progreso de la organización.

Como se ha explicado es fundamental la creación de una nueva conciencia en cada miembro de la organización y esta sólo se logra con hechos dejando a un lado la idea de que **Siempre ha sido así y nada se puede hacer para cambiarlo**, ya que si los trabajadores notan que si hay un cambio, que se esta haciendo algo para conseguirlo, ellos también formaran parte de este nuevo cambio y se sentirán comprometidos con el.

A partir de esta concienciase deben de realizar actividades que ayuden a estimular el desarrollo del potencia de cada individuo para le mejoramiento de la organización, con esto el principal cambio que debe de hacerse es dentro del factor humano en la Motivación, ya que esta debe de ser constante y permanente, para hacer sentir al trabajador parte importante de la institución, tratándolo con respeto y en forma digna, respetando sus derechos laborales y sus obligaciones como trabajador, evitando e abuso para con unos cuantos. Con esto se pretende lograr un mayor y mejor desempeño en las labores que realizan los trabajadores, estableciendo un vinculo con la calidad de los servicios que se ofrezcan y con el mejoramiento de los mismos; de esta manera no solo mejoraría el ambiente laboral al interior de la organización, si no que también mejoraría el ambiente percibido por las personas ajenas a esta institución, es decir mejoraría el trato hacia la ciudadanía, ofreciéndole a esta servicios de calidad y con un trato digno procurando cubrir las necesidades de esta de manera apropiada.

Para que esto pueda darse resultaría indispensable que los altos directivos tomaran conciencia de que dentro de la organización existe un universo de individualidades, con distintos niveles jerárquicos, antecedentes culturales, geográficos, académicos, administrativos y laborales, por lo que resulta una gran diversidad y con ello una enorme riqueza al interior de la misma, respetando las diferencia de cada miembro y enriqueciéndose de ellas.

Otro factor importante es el establecimiento de políticas a seguir para el buen funcionamiento de la organización, la cuales deben de ser claras, precisas y estar al alcance de todos desde el trabajador mas humilde hasta el presidente municipal y por supuesto disponibles para cada ciudadano<sup>6</sup>; además de que estas mismas deberán de ser cumplidas por cada miembro de la organización sin excepción de persona (aun tratándose del propio Presidente Municipal).

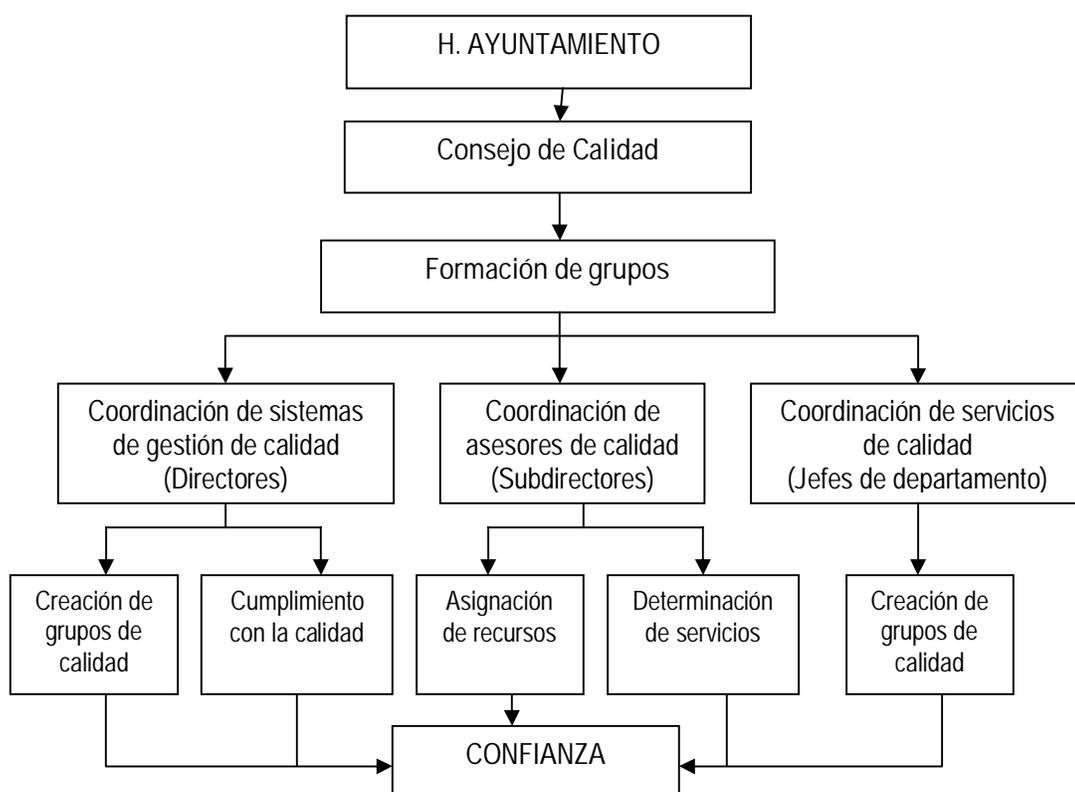
---

<sup>6</sup> Considero que en estas políticas debiera de aparecer como fundamental la calidad ofrecida en los distintos servicios que se brindan a la comunidad.

Uno de los factores mas importantes al interior de la organización es el de la **Confianza**, ya que a partir de esta se puede desarrollar de mejor manera el proceso de control, ya que no resultaría necesario un chequeo constante en cada dirección sobre los servicios que se ofrecen y la calidad con que se ofrecen, puesto que si se confía en lo que hace el otro por que se sabe que se hace bien hecho, se puede ahorrar mucho tiempo y dinero y con ello se da una mayor responsabilidad a los individuos haciéndolos sentir como parte importante de la organización, siendo tomados en cuenta para el buen funcionamiento de esta, de esta manera al ser tomados en cuenta se comprometen con la organización provocando un sentimiento de satisfacción en los trabajadores al momento de realizar sus labores.

Es importante recordar que buena parte de los trabajadores de esta dependencia son sindicalizados, motivo por el cual resulta indispensable la colaboración del sindicato para que se de una reorientación en la organización, fomentando un espíritu de cooperación entre ambas partes (sindicato y municipio) buscando la manera de beneficiar al trabajador y a si mismo a la organización, provocando un mayor beneficio para la ciudadanía.

Este es un esquema de los cambios que se proponen realizar en la estructura organizativa, no solo de la Dirección de Desarrollo Social, si no dentro de todo el municipio basándose en la confianza y estructurando grupos de apoyo cuyo trabajo seria realizado partiendo del compromiso con la calidad para con la organización, con ellos y con la ciudadanía.



Por supuesto esta idea de implantar un proceso de calidad, compromiso y confianza dentro de esta organización resultaría ser un proceso a largo plazo, que requería del esfuerzo de cada miembro de la institución, por principio para motivar al personal, a través de hechos principalmente, por esta razón se presentan algunas alternativas de acción inmediata para los problemas que aquejan a la organización.

Las medias inmediatas que podrían tomarse al interior de la organización son:

- Pago de horas extras a los trabajadores, en caso de no poder hacerlo por falta de presupuesto se deberá evitar que laboran horarios extras a sus horarios de trabajo.
- Evitar la explotación del personal de confianza, no asalariado y así mismo evitar la falta de cumplimiento de las labores por parte del personal sindicalizado contratando u supervisor especial para cada oficina procurando así tener un mejor control de los empleados.
- Con la vigilancia de este mismo supervisor se podrían evitar los malos tratos hacia los trabajadores.
- Colocar un reloj checador especial para los altos jefes, estableciendo para estos las mismas sanciones que para cualquier otro empleado.
- Hacer obligatorio el registro en libros contables de todos los gastos efectuados con el presupuesto designado a esta Dirección, además de incluir todos los comprobantes con los que se puedan verificar estos gastos.
- En el caso de la repartición de despensas, si bien no son acumulables, podrían guardarse para otros ancianos o discapacitados que las necesitaran y que se presentaran
- Proporcionar a las oficinas solo lo necesario en papelería, para evitar desperdicios y robos
- Llevar un inventario y registro de las medicinas , a quienes son proporcionadas, para que enfermedad e incluso el domicilio y teléfono de la persona para comprobar en caso de ser necesario

Aun así la mayoría de las medidas que pudieran tomarse a este nivel básicamente (y regresando a la paradoja establecida con anterioridad), serian como cortar flores e incluso quizás podar un poco la enredadera, pero tarde o temprano esta volverá a crecer y volverán a aparecer estas flores, por lo que para acabar con este problema debe atacarse de raíz, es decir, dar directamente en el problema de la Corrupción y acabar con ella y esto solo se logra a través de un proceso a largo plazo pero efectivo con el que se asegure no volverán a surgir de nuevo los problemas.

## ANEXO

- Se envió una carta dirigida al Maestro Erasto Martínez Rojas, Tesorero Municipal, con la finalidad de obtener el presupuesto designado a la Dirección de Desarrollo Social.
- Se envió copia de esta carta a la CP. Alejandra Sánchez, Directora de Contraloría Municipal.
- Se revisó la Ley General de los Servidores Públicos, en el Capítulo III de la Coordinación del Régimen Condominial, en sus Artículos 58 y 59.
- Se revisó la Ley Estatal de los Servidores Públicos, en el Capítulo IV del Instituto de Capacitación para el Desarrollo Social, en sus Artículos 60-63.
- En este mismo documento se tomo referencia del Capítulo V de la Dirección de Desarrollo Social en sus Artículos 56 y 57 y en la parte del Instituto de Apoyo a la Mujer en sus Artículos 64 y 65
- Se revisó el Bando Municipal, en el Capítulo XIII de la Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología, en su Artículo 75 y 78
- En este mismo documento se tomo referencia en el Capítulo XV de la dirección de Desarrollo Social en sus Artículos 85-87.
- Se revisó del Contrato Colectivo de Trabajadores del Sindicato Único de Trabajadores de los Poderes, Municipios e Instituciones Descentralizadas del Estado de México en Ecatepec (S.U.T.EY.M) del año 2004 de su Quinta a su Décimo segunda cláusula , en su Décima sexta, Décimo novena, Vigésima primera, Vigésimo segunda y Vigésimo quinta cláusulas de la económico.
- En este mismo documento se tomo referencia de las cláusulas de obligación del Municipio para con el sindicato, estas van de la Trigésima primera a la Trigésima tercera cláusula.

## APÉNDICE

Se adjunta la Carátula de Presupuestos del H. Ayuntamiento de Ecatepec de Morelos, Estado de México.

Presupuesto de ingresos:

PRESUPUESTO DEFINITIVO DEL EJERCICIO FISCAL 2004				
CARATULA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS				
H. AYUNTAMIENTO DE: ECATEPEC DE MORELOS MPIO. 094				
PRESUPUESTO AUTORIZADO DE INGRESOS				
CAPITULO	CONCEPTO	REAL 2002	PRESUPUESTADO 2003	PRESUPUESTADO 2004
01	IMPUESTOS	143,581,795.01	135,668,638.00	145,000,000,.00
02	DERECHOS	74,235,115.10	61,592,362.00	78,000,000.00
03	APORTACIONES DEMEJORAS	654,323.69	246,721.15	280,000.00
04	PRODUCTOS	21,917,342.31	16,341,662.00	15,000,000.00
05	APROV./INGRESOS DER. DEL SECTOR AUX./ Y ACCES.	15,832,358.65	14,674,473.00	10,000,000.00
06	INGRESOS PROPIOS DIF	9,181,737.50	7,567,514.65	11,000,000.00
07	OTROS INGRESOS	105,644.60	899,897.67	0.00
08	INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	111,000,000.00	46,000,000.00	750,000,000.00
09	INGRESOS MUNICIPALES DERIVADOS DEL SIST. NAL. DE COORD. FISCAL	869,661,735.18	993,406,878.00	1,041,280,000.00
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>1,246,170,753.18</b>	<b>1,276,398,146.47</b>	<b>2,050,280,000.00</b>
PODER LEGISLATIVO H LV LEGISLATURA ECATEPEC 25 DE FEBRERO DEL 2004				

Presupuesto de Egresos:

PRESUPUESTO DEFINITIVO DEL EJERCICIO FISCAL 2004				
CARATULA DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS				
H. AYUNTAMIENTO DE: ECATEPEC DE MORELOS MPIO. 094				
PRESUPUESTO AUTORIZADO DE INGRESOS				
CAPITULO	CONCEPTO	REAL 2002	PRESUPUESTADO 2003	PRESUPUESTADO 2004
1000	SERVICIOS PERSONALES	402,598,801	445,233,365.00	528,264,770
2000	MATERIALES Y SUMINISTROS	55,404,151	58,457,789.00	90,000,000
3000	SERVICIOS GENERALES	261,225,296	232,480,772.00	384,915,231
4000	TRANSFERENCIAS	94,888,024	107,754,526.00	229,000,000
5000	BIENES MUEBLES E INMUEBLES	3,450	54,383,856.00	146,600,000
6000	OBRAS PÚBLICAS	25,988,174	441,275,745.00	610,000,000
7000	INVERSIONES FINANCIERAS	0	0.00	0
8000	DEUDA PÚBLICA	253,242	169,740,667.00	61,500,000
9000	EROGACIONES EXTRAORDINARIAS	170,461	4,496,900.00	0
	TOTAL DE INGRESOS	840,531,598	1,513,841,620.00	2,050,280,000.001
PODER LEGISLATIVO H LV LEGISTLATURA, CONTADURIA GENERAL DE GLOSA ECATEPEC 25 DE FEBRERO DEL 2004				

## BIBLIOGRAFIA

- Fierro, Enrique, Historia de Ecatepec 2000-2003, Edit. Municipal de Ecatepec de Morelos, Edo. Méx., 2003.
- Robles Roberto, Ecatepec, tierra de viento, Edit. Municipal de Ecatepec de Morelos, Edo. Méx., 1994
- Torres Jorge, Historia Contemporánea de Ecatepec, Edit. Municipal de Ecatepec de Morelos, Edo. Méx., 2003
- “EL MEXIQUENSE”, No. 461, Ecatepec, Edo. Méx., 11 de Junio de 2004, Pp. 2-5
- Notas: “Una visión general para la elaboración de un diagnostico”, “El planeador y las técnicas frente a la solución de problemas, De soluciones a problemas y Análisis causa-efecto” y “Problemáticas y La idea propuesta” elaboradas en el Seminario de Análisis de Sistemas de la DEPFI, coordinado por el Mtro. Arturo Fuentes Z.
- Folletos: “Dirección de Desarrollo Social del Municipio de Ecatepec de Morelos”, “CURP” y del “Centro de Investigación y Estudios Municipales (CIEM)”
- Direcciones en Internet:

[www.ecatepec.gob.mx](http://www.ecatepec.gob.mx)

[www.e-local.gob.mx](http://www.e-local.gob.mx)