

**UNIVERSIDAD AUTONOMAMETROPOLITANA  
"IZTAPALAPA"**

CSH

**TESINA PARA LA OBTENCIÓN DE LA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**TITULO**

**REINGENIERÍA EN EL CENTRO DE  
ATENCIÓN A LA DEMANDA CIUDADANA  
" EN VENUSTIANO CARRANZA "**

**LICENCIATURA: ADMINISTRACIÓN**

**ALUMNO: RAMÓN RAÚL MORALES LÓPEZ**

**MATRICULA 91227459**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III**

**TRIMESTRE 97-I**

**GPO. HL-71**

1995  
**JUNIO 98**

**REINGENIERÍA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN**  
**A LA DEMANDA CIUDADANA EN**  
**VEUSTIANO CARRANZA**

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1 <u>REINGENIERÍA</u>	
1.1 BREVE HISTORIA DE LA REINGENIERÍA	4
1.2 CAMPO DE ACCIÓN DE LA REINGENIERÍA	13
1.3 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA	14
1.4 PARTES DE LA REINGENIERÍA	16
CAPITULO 2 <u>MARCO TEÓRICO</u>	
2.1 ENFOQUE DE SISTEMAS	33
2.2 INSUMOS Y PRODUCTOS	36
2.3 ACTITUDES Y APTITUDES	39
CAPITULO 3 <u>ATENCIÓN A LA DEMANDA CIUDADANA</u>	
3.1 HISTORIA DE LA DELEGACIÓN VENUSTIANO CARRANZA	41
3.2 DATOS BÁSICOS DE LA DELEGACIÓN	46
3.3 ANTECEDENTES DE LA DEMANDA CIUDADANA	51
CAPITULO 4 <u>CASO PRACTICO</u>	55
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	67

# INTRODUCCIÓN

Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer y el tercer mundo, están redefiniendo las nuevas tendencias hacia la Administración Pública así como la ubicación de los medios humanos, financieros y tecnológicos.

Este ambiente les impone obligaciones sin precedentes a los líderes organizacionales, quienes tienen la tarea y la responsabilidad de determinar tanto el funcionamiento como el futuro de sus empresas.

La capacidad de una organización por innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas de su entorno y ejercer el máximo control de su propio destino.

La Administración Pública tiene que escoger entre tratar el cambio en forma incremental lineal o en forma fundamental y diagnosticar basada en factores interrelacionados.

La diferencia estriba en que el cambio incrementa parte del supuesto de que lo primero es lo primero y que los cambios deben hacerse en orden y uno por uno, mientras que el cambio fundamental establece que si cambia la organización, tanto sus partes como sus relaciones cambiara simultáneamente.

Por tanto la Administración Pública desempeña un papel esencial para el desarrollo del país. Una Administración Pública accesible, moderna y eficiente es el reclamo de la población, una forma de coadyuvar el incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del avance democrático.

El desenvolvimiento de México requiere de una Administración Pública orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuenta.

Se trata de justificar la nueva corriente de modernización administrativa relacionada a la Reingeniería de Procesos, lo cual marca una tendencia revolucionaria en cuestión meteorológica.

La utilización de las más recientes técnicas de modelamiento y simulación para analizar las operaciones actuales, por la cual se enfrenta la Administración Pública y proyectar los cambios necesarios para reducir, mejorar la eficiencia, garantizar la satisfacción del cliente(ciudadano) e impulsar la moral.

Con el diseño de una nueva estructura organizacional que posicione su compañía para sacar continuamente ventaja de los cambios en la Administración Pública.

Por tanto se pretende considerar a la Reingeniería de Procesos como la llave que permita elevar los servicios que la Administración Pública destine a la ciudadanía, alcanzar las mejoras en los procesos administrativos que lleven al cambio en la calidad de los servicios.

En la elaboración de esta investigación de Reingeniería mencionare la tendencia de comentar algunos aspectos importantes de esta misma, y la necesidad de su aplicación en los diversos y complejos procesos administrativos.

# **CAPITULO: 1.- REINGENIERÍA**

## **1.1 BREVE HISTORIA DE LA REINGENIERÍA**

PRIMERA GENERACIÓN: Transformación de los procesos de Organizaciones Biocorporativas.

1992-1994 Avances en el rendimiento, supera las mejoras incrementadas. Logro de metas multifacéticas de mejoramiento con la calidad en los costos, en flexibilidad, en rapidez, precisión y satisfacción de los clientes. Todo esto en forma simultánea a diferencia de otros.

Programas que se concentran en unas cuantas metas y poca relación entre ellas:

Adopción de una perspectiva del negocio mientras que otros programas conservan una perspectiva funcional u organizacional.

Arquitectura del rediseño de los procesos de trabajo:

1.- Alinea los procesos de trabajo individual a la participación a fondo de un equipo multidisciplinario.

2.- Los procesos no existen aislados por lo que la organización empieza a ser elevada a "Biocorporación" empieza a utilizar palancas de cambio menos directas y a menudo más costosas, como puede ser una nueva tecnología y cambios en la estructura física de los procesos. Se incluye la Perspectiva de los Clientes así como la posibilidad de introducir nuevos negocios.

3.- La Reingeniería es elevada a "Bioreingeniería" ya que se empiezan a generar círculos de aprendizaje, para generar círculos de aprendizaje se localizan puntos de conectividad de importancia estratégica y después se construyen conectores de causa efecto entre estos.

Sobre calidad total examina los procesos para mejorarlos, no para diseñarlos.

Adopción de un enfoque integral para la mejora de negocios que abarcan tanto los aspectos técnicos de los procesos tomando en cuenta la tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles

Como los aspectos sociales de la Organización integral (dotación de personal, planes de carrera y vida e incentivos con enfoque de remuneración de socios del negocio).

Multiplicación del poder de la tecnología y faculta a las personas para el aprovechamiento óptimo del "Outsourcing".

## SEGUNDA GENERACIÓN

"ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN BIOLÓGICA DE APRENDIZAJE GLOBAL".

1996-1997.

Sus características son las siguientes:

1.- **-ARQUITECTURA DEL CONOCIMIENTO.-** Generación de un conjunto siempre de conocimiento sistemático, así como la estructura para igualar el conocimiento con los requerimientos de habilidades. Destacan el plan de carrera, vida y capacitación.

2.- **ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.**- Incorporación de metodologías formales para recopilar, integrar y difundir el conocimiento en alineación con los sistemas de reconocimiento y de las recompensas. Destaca la creatividad en los planes de compensación.

3.- **ARQUITECTURA TÉCNICA.**- Creación de una base computacional integral que permite a todos los individuos tener acceso al conocimiento en dondequiera y siempre que lo necesiten.

Alineación y desarrollo del "Groupware" y de otros Software basados en redes.

### **¿ QUE ES BENCHMARKING?**

"Es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional "

Esta definición abarca todos los negocios posibles ( productos , servicios y procesos de apoyo).

1.- Mejoramiento de la calidad, mejoramiento continuo y satisfacción del cliente.

2.- Interés y participación del empleado.

### **EVALUACIÓN**

Las mediciones son necesarias " los datos que proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores ".

## **MEJORAMIENTO**

Son los resultados obtenidos, se puede dar una variedad de formas para producir efectos significativos, estos se convertirán en objetivos de corto o largo plazo.

## **CONTINUO**

El benchmarking requiere mediciones continuas para saber el posicionamiento de nuestro trabajo.

## **MEJORES PRACTICAS**

El objetivo es aprender no simplemente que se produce sino como se produce, aprender de la competencia, ver a los que van a la vanguardia sin importar en que área destacan.

## **SISTEMATICO**

Proceso sistemático estructurado paso por paso para evaluar los métodos de trabajo.

Como hemos visto hasta ahora el benchmarking es para saber como estamos actualmente tanto interna como externamente.

## **BENEFICIOS**

- Descubrimiento y comprensión de prácticas comerciales para alcanzar nuevas mentas.

- Valor motivacional, cuando los integrantes de la compañía se comprometan con los procesos para atender los objetivos.
- Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.
- Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.
- Calibrar la verdadera productividad.
- Establecer metas con base a hechos comprendiendo a la competencia pero cuestionando su forma actual de hacer las cosas.
- Volverse más competitivo.

**BENEFICIOS PARA EL ADMINISTRADOR:** Captura mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas, proporciona el estímulo y motivación para mejorar su rendimiento y esto ayuda a la resistencia al cambio.

**BENCHMARKING INTERNO:** Normalmente se utiliza por empresas grandes o multinacionales y se hace comparaciones entre si.

**BENCHMARKING COMPARATIVO:** Se orienta hacia productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos.

**BENCHMARKING DE DESEMPEÑO:** Basado en investigaciones , los datos provendrán tanto de competidores como líderes funcionales.

**BENCHMARKING ESTRATEGICO:** Se realiza con un número limitado de empresas no competidoras.

**PLAN DE ESTUDIO:** Determinarlo.

**TIPO DE DATOS:** Fuentes internas, externas y de investigación ( encuestas, etc.).

**DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN:** Internalización de los resultados y adopción de medidas y supervisar la puesta de prácticas de los planes de acción

### **LOS FACTORES CLAVES PARA LLEGAR AL ÉXITO.**

- Comprensión plena del proceso de Benchmarkin.
- Administración hacia Benchmarking : apertura y voluntad de llevar a cabo en proceso de trabajo.
- Puesta en práctica de planes de acción y estudios de seguimiento.

Una de las más importantes es el líder de proyecto porque es el vínculo principal entre el equipo y los niveles superiores de la administración , será responsable de conseguir capacitación, guiarlo y coordinar la planeación, programar las actividades y dirigir los esfuerzos, controlar el presupuesto del proyecto, presidir las reuniones y supervisar los avances del equipo, entienden el proceso mejor que nadie y son capaces de evaluar mejor las prácticas. Sí la investigación conduce a un proceso de trabajo.

## **BENCHMARKING**

### **PRIMERA GENERACIÓN.- INGENIERÍA DE INVERSIÓN**

1955-1975

Orientada al producto o al análisis competitivo del producto: tiende a ser un enfoque técnico, proporciona bases en la ingeniería para comparar productos (el primer supermercado apareció en 1955 en Japón y causó euforia).

## **SEGUNDA GENERACIÓN.- BENCHMARKING COMPETITIVO**

1976-1986

Sus bases se encuentran en Xerox trasciende por su orientación al producto.  
Incluye la comparación de los procesos con los competidores.

## **TERCERA GENERACIÓN.- BENCHMARKING DEL PROCESO**

1982-1988

Las compañías líderes en calidad reconocen que pueden aprender de las compañías que están fuera de sus industrias, que del análisis de su competencia. Este proceso se basa en el desarrollo de las antologías entre los procesos industriales de dos o más compañías.

## **CUARTA GENERACIÓN.- BENCHMARKING ESTRATÉGICO**

1988-1994

Aplicación del proceso sistemático para evaluar alternativas, implementar estrategias y mejorar el "performance" interpretando y adaptando las estrategias del éxito de otros asociados que participan en la balanza empresarial.

Proceso de aprendizaje que contribuye a realizar el rediseño de procesos.

## **QUINTA GENERACIÓN.- BENCHMARKING GLOBAL**

1994-?

Aplicación de los procesos comparados a nivel mundial, donde destacaron las diferencias entre los procesos, cultura y comercio internacional de las compañías. Estos provocaran mayores innovaciones a los propios procesos.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **BASES DE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA APLICADA**

#### **PRIMERA GENERACIÓN**

1946-1989

- 1.- Invención de los grupos "t" y las innovaciones a la aplicación de los descubrimientos de laboratorio en las organizaciones complejas.
- 2.- La invención de la tecnología de retroalimentación
- 3.- Surgimiento de la investigación de la acción
- 4.- Evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock

#### **SEGUNDA GENERACIÓN**

1989-1995

- 1.- Transformación Organizacional

2.- La cultura de las Organizaciones

3.- Aprendizaje Organizacional

4.- Los equipos y sus diversas configuraciones

5.- La Administración total de la calidad

6.- Visión y reunión de todo en una misma habitación.

### **TERCERA GENERACIÓN**

1996-?

El enfoque global.

## 1.2 CAMPO DE ACCIÓN DE LA REINGENIERÍA

Proporcionar los principios y etapas de la Reingeniería e innovación de procesos así como las bondades y ventajas que ofrece la implementación de dicha estrategia de mejoramiento institucional en la calidad del servicio público.

Al mismo tiempo, se tratará de justificar un ambiente de cambio en la Administración Pública, puesto que, se maneja una incertidumbre por parte de los servidores públicos que esto hace un estancamiento en la modernización y eficacia de productividad en la Administración Pública.

El término de Reingeniería después se utilizará en cualquier reorganización corporativa o institucional, ya que la Reingeniería afectará a casi todos los departamentos de las compañías, desde las medianas hasta las grandes, incluyendo a las instituciones sin ánimo de lucro.

Además, no existe ninguna propensión al tamaño de la organización. Aunque la Reingeniería se necesita más en las grandes

organizaciones que han funcionado por más tiempo, su aplicación puede beneficiar a compañías de cualquier tamaño, y los métodos son los mismos. Igual se aplica a todas las industrias, desde la agricultura hasta la fabricación de productos de tecnología avanzada, y las instituciones, desde hospitalarias hasta gubernamentales.

Todo aquel que se encuentre involucrado en un esfuerzo organizado se beneficiará al reconocer los métodos y las posibilidades de la Reingeniería y eventualmente, será afectado directamente por ellos.

## 1.3 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

La Reingeniería significa abandonar procedimientos establecidos de trabajo y examinar, pensar y repensar lo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía ( se entiende por esta a la Administración Pública) y entregarle algo del valor al cliente (ciudadano).

La Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medida críticas y contemporáneas y rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La Reingeniería es volver a empezar, con una hoja de papel en blanco. Es rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso que tiene poca o ninguna semejanza con las épocas anteriores.

Fundamentalmente la Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos con valor agregado y de los sistemas, las

Políticas y las estructuras Organizacionales que lo sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

En tanto se entiende por proceso a una serie de actividades que tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente. Se pueden definir un proceso de negocios como un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente (ciudadano).

La Reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocios, cuando se rediseña un proceso existente consecuencias con otros factores de la organización,

en realidad, en toda ésta debido a que las organizaciones son sistemas interrelacionados entre sí (enfoque sistémico).

## **QUE NO ES LA REINGENIERÍA**

Las personas que sólo conocen de oídas a la Reingeniería y las que apenas se han enterado del concepto, suelen comentar que es más o menos lo mismo que otros programas de mejora de negocios con los cuales ya están familiarizados.

La Reingeniería no es lo mismo que automatización. Tampoco se debe confundir a la Reingeniería de negocios con la llamada Reingeniería de Software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna.

Reducir el número de niveles, empleados o hacerlas más planas, no es Reingeniería, aunque como resultado de esta, sí puede producir una organización más plana.

La Reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y de Reingeniería comparte ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos comienzan con las necesidades del cliente del proceso.

## **1.4 PARTES DE LA REINGENIERÍA**

### **METODO DE LA REINGENIERÍA**

#### **FASE I.- PREPARACION AL CAMBIO.**

1.- ALTA DIRECCION EXPLORA EL PROCESO DE REINGENIERÍA.

- \* Educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambiar.
- \* Crear un comité de dirección de reingeniería.
- \* Desarrollar un plan de acción.

2.- PREPARAR A LA FUERZA DE TRABAJO PARA EL COMPROMISO Y EL CAMBIO.

- \* Mediante programas de capacitación a todos los niveles ( Mandos altos, medios y bajos).
- \* Programas de estímulos y recompensas.
- \* Programas motivacionales.

## **FASE II.- PLANEACION AL CAMBIO.**

1.- Crear una visión, misión, principios rectores.

- \* Identificar las competencias esenciales.
- \* Desarrollar una declaración de visión.
- \* Desarrollar una declaración de misión.
- \* Determinar los principios rectores.

2.- Desarrollar un plan estratégico de 3 a 5 años.

- \* Llevar a cabo una revisión de la delegación en la actualidad.
- \* Determinar los factores externos del entorno.
- \* Llevar a cabo una revisión de la salud interna.
- \* Desarrollar pronósticos sobre la empresa tal como esta.
- \* Llevar a cabo un análisis de vacíos.
- \* Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años.

3.- Desarrollar planes anuales de operación o trascendentales.

- \* Desarrollar objetivos de operación.
- \* Organizar recursos ( presupuestos).
- \* Asignar prioridades a los cambios potenciales.
- \* Desarrollar presupuestos y planes operacionales de unos años ( POA ) Programa Operativo Anual.
- \* Aplicar u evaluar los planes, programas y operaciones.

## **FASE III.- DISEÑO DEL CAMBIO.**

### **1.- IDENTIFICAR LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA.**

- \* Identificar o determinar procesos críticos.
- \* Medir procesos críticos ( estándares e indicadores ).
- \* Clasificar el desempeño de procesos .
- \* identificar operatividad y procesos de reingeniería .

### **2.- Establecer el alcance del proceso y proyecto de diagramación.**

- \* Identificar a los responsables del proceso.
- \* Crear misión y metas del proyecto.
  
- \* Estructurar y seleccionar los miembros de ( equipos de trabajo ).
- \* Desarrollar planes de trabajo.

### **3.- Combinar y analizar el proceso.**

- \* Describir el proceso en un flujograma.
- \* Describir procesos en un diagrama integrado de flujo.
- \* Completar hojas de trabajo de diagramación del proceso.
- \* Completar el análisis de limitantes del proceso.
- \* Completar el análisis de factores culturales.

### **4.- Combinar el proceso ideal.**

- \* Describir el proceso ideal en papel.

- \* Comparar el proceso ideal contra el ideal.
- \* Evaluar diferencias.

#### 5.- Probar nuevos procesos.

- \* Desarrollar objetivos piloto.

- \* Desarrollar mediciones piloto.
- \* Lograr la aprobación y consenso de los responsables ( validación ).
- \* Llevar a cabo prueba piloto de nuevo proceso.
- \* Evaluar el impacto de la prueba piloto.

#### 6.- Implementar el nuevo proceso.

- \* Desarrollar un plan de acción para implantación.
- \* Ejecutar el plan.

## **FASE IV.- EVALUACION DEL CAMBIO.**

1.- Revisión y evaluación de avance.

- \* Evaluación de mediciones organizacionales ( estándares e indicadores ).
- \* Hacer que el comité de dirección evalúe resultados ( informe mensual de avance de los procesos de reingeniería).
- \* Revisar el plan estratégico de 3 a 5 años, de ser necesario.

2.- repetir ciclo anual de planeación, operación y trascendental.

- \* Responsables
- \* Equipos
- \* Procesos.
- \* Terminación de procesos o por concluir.
- \* Estándares.
- \* Indicadores.
- \* POA
- \* Implementación
- \* Prueba piloto
- \* Resultados ( informes )
- \* Implantación.
- \* Capacitación
- \* Cultura de calidad

# ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EL CAMBIO INTEGRAL

## LA DINÁMICA DE CAMBIO

Tradicionalmente las decisiones dentro de la Administración Pública y las de carácter estratégico han sido actividades exclusivas de niveles directivos. Sin embargo, los retos de las empresas actuales establecen una nueva condición para que la competitividad organizacional, y por tanto de la Administración Pública. Sin embargo se ha propuesto que el cambio para los esfuerzos por la calidad están en la condición de los niveles de medios participen en la competitividad organizacional.

Ya que es precisamente en estos niveles en donde se logra efectividad, es en este nivel que él logra la calidad a través del control y manejo de los procesos y es también en estos mismos, donde se realiza el mayor contacto con los clientes, es decir en donde se otorgue el servicio público.

Se debe tener presente que la competitividad se da en el terreno de la calidad, rapidez y servicio.

En el marco de estas realidades, es necesario precisar los atributos que deben tener los hombres de niveles medios, entre los que podemos identificar como prioritario y básico la actitud mental enfocada a los siguientes aspectos:

\* Pensar por conceptos de productos, es decir, no por los que son, si no por los que hacen y por los beneficios que proporcionan a quienes los adquieren

- \* Pensar en factores competitivos manejando calidad de productos y calidad de servicios
  
- \* Pensar a largo plazo a fin de participar exitosamente en los cambios que se presenten en el futuro
  
- \* Pensar con enfoque a procesos, puesto que a través de estos se logra mejorar el desempeño organizacional.
  
- \* Generar y participar en la visión de negocio ya que esta presenta energía y orientación de la organización hacia el futuro

## **LAS FUERZAS DEL CAMBIO**

En las situaciones en las que se intenta el cambio, el promotor del mismo se encuentra tratando con fuerzas que lo permitan (fuerzas impulsivas) y otras que se le oponen (fuerzas restrictivas).

El análisis de las fuerzas afirma que la relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una o dos direcciones añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento en las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado por un incremento en la tensión o conflicto ( en cuanto a las fuerzas restrictivas tienden a compensar), el promotor del cambio, debe trabajar en identificar y aminorar las fuerzas restrictivas, antes de que se haga cualquier intento de aumentar las fuerzas impulsivas.

# EL PROCESO DEL CAMBIO

Se pueden manejar dentro del proceso de cambio tres etapas que incluyen el reconocimiento a la introducción no garantizan la permanencia del cambio.

Se tiene que considerar la separación rotunda de un estado de equilibrio, ósea que se tiene que superar las presiones de la resistencia individual y el conformismo del grupo de trabajo, es indispensable un descongelamiento.

Existen algunas tácticas tendientes a superar la resistencia, pueden actuar sobre el descongelamiento y el movimiento, enseguida tendremos algunas tácticas para afrontar la resistencia al cambio:

- \* Educación
- \* Participación
- \* Facilitación y apoyo
- \* Negación
- \* Manipulación y cooptación
- \* Coerción

Suponiendo que se haya introducido el cambio, para que éste tenga éxito la nueva situación debe ser congelada a fin de que perdure. A menos que se tome esta última medida, existe una gran posibilidad de que el cambio dure poco y que los empleados traten de volver al anterior estado de equilibrio. El objetivo del recongelamiento es pues, estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y las de restricción.

# RESISTENCIA AL CAMBIO

La gente tiende a resistirse al cambio por diversos tipos de escenarios podría manejarse como pérdida de lo conocido, preocupación por una pérdida personal.

Los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre. Si la introducción de las computadoras personales significa que los empleados de una organización habrán de aprender a operarlos, algunos temerán ser incapaces de aprender a hacerlo. Por lo tanto, quizá desarrollen una actitud negativa a trabajar con las computadoras.

La otra causa de resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que ya se posee. El cambio amenaza lo conquistado en un estado de equilibrio.

Cuanto más uno haya invertido, mayor resistencia mostrará ante el cambio.

La resistencia al cambio ha surgido de experiencias negativas, de reacciones inconsistentes que han tenido como base conflictos paradigmáticos preocupaciones que por lo menos son comprensibles sino razonables.

# LA PLANEACIÓN DEL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Los métodos tradicionalmente utilizados para mejorar el desempeño de las organizaciones, tales como la racionalización administrativa, simplificación de procedimientos, automatización, no ha cumplido con los requerimientos actuales de la planeación del cambio.

La razón del fracaso de las soluciones tradicionales en las organizaciones tal vez se deba a que muchas de las estrategias,

Sistemas y flujogramas de trabajo, mecanismos de control y estructuras organizacionales provienen de otras épocas, en las cuales las condiciones del ambiente competitivo eran distintas.

Sin embargo es necesario que el cambio dentro de las instituciones será necesario, actualizar la Normatividad de las funciones presupuestales globales y propiciar la revisión y actualización de los reglamentos y disposiciones que rigen los procesos administrativos en las dependencias y entidades del sector público, con objeto de reducir costos, incrementar la oportunidad y transparencia de las operaciones, y favorecer la iniciativa de los servidores públicos para mejorar la calidad y atención ala ciudadanía.

Paralelamente, se establecerán criterios explícitos para que en el diseño de nuevas regulaciones, se considere su costo de aplicación y supervisión, la duración, transparencia y efectividad de sus procesos y se obligue al examen de vías alternas.

Adicionalmente se propone modernizar la legislación en materia de responsabilidades de los servidores públicos y fortalecer su observancia mediante programas de orientación, capacitación y

Consultora, así como la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.

Posteriormente que se tenga la voluntad hacia el cambio, la pregunta es ¿Qué se tiene que cambiar?.

## **¿QUE CAMBIAR?**

Se tendrá que considerar la identificación de aquello que da identidad a las diferentes estrategias de cambio institucional actualmente en boga, llamadas indistintas y a veces erróneamente corrientes administrativas, neotendencias administrativas, tecnología de punta filosofía o enfoques gerenciales etc.

Algunas que pretenden considerarse más modernas que otras muchas que descalifican esfuerzos serios y científicamente avalados como eficientes en el desarrollo integral de las organizaciones, algunas de moda y plena vigencia en el sector público.

Sólo la respuesta precisa, concreta y clara a esta pregunta permitirá fijar el rumbo, orientar el destino, escoger estrategias adecuadas y no hacer un uso indiscriminado y a veces herrado de las mismas.

Como un acercamiento a la planificación del cambio se han propuesto diferentes estrategias que se clasifican en tres grupos.

**\*Estrategias Normativas:** mediante las cuales el cambio es ordenamiento unilateral por quien detenta el poder mediante el establecimiento de decretos, políticas y lineamientos.

**\*Estrategias Funcionales:** mediante las cuales se promueven los cambios a través de un análisis racional de la estructura y los sistemas operativos.

**\*Estrategias Formativas:** Que promueven los cambios por medio de la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que influyan en el comportamiento de las personas.

Estos tres grupos de estrategias son susceptibles de combinarse, en virtud de que la planificación del cambio requiere del apoyo y la decisión de la autoridad formal, así como la participación y colaboración de las personas involucradas para institucionalizar las transformaciones en las estructuras y los sistemas de operación.

Así tenemos por ejemplo como estrategias normativas en materia de cambio institucional planeado para las dependencias y entidades del sector público, los lineamientos que establecen el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en su apartado "Reforma de Gobierno y modernización de la Administración Pública", concretados y delineados en los cuatro subprogramas que contiene el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, a saber:

- \* Participación y atención ciudadana
- \* Descentralización y/o desconcentración administrativa
- \*Medición y evaluación de la Gestión Pública
- \*Dignificación, Profesionalización y ética del servidor Público.

# **CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

La administración pública tiende a entrar al mundo de la competencia. La globalización de los mercados hace que todos compitan con todos.

Los productos que son resultados de la gestión administrativa deben competir entre sí, y análogamente los servicios que se prestan.

Es un hecho que el servicio adquiere importancia creciente al finalizar nuestro siglo, y es por dos razones de base:

1.- El sector social va adquiriendo conciencia de sus necesidades, de sus gustos y de sus derechos.

2.- Los productos de la tecnología se parecen más entre sí.

## **LA CALIDAD TOTAL**

La teoría, la estrategia, su medición en áreas clave de aplicación. Aspecto actitudinal clave en todos los procesos.

Hacer las cosas bien a la primera, filosofía de cero defectos y el mejor desempeño.

La filosofía de la calidad total, pone en juego nuestros atributos: actitudes, aptitudes y habilidades, es necesario desarrollar con pleno convencimiento, una cultura de calidad, que implica compromiso, preservar en el esfuerzo y sinergia de grupo tanto en los medios

superiores, como en los grupos de trabajo que la institución se formen, hacia el logro de una Reingeniería de calidad.

## **DISEÑO Y APLICACIÓN DE PROCESOS PARA LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

Uno de los principales procesos para comenzar exitosamente un programa de calidad para mejorar los servicios, es comenzar estudiando y defendiendo los valores que se esperan de su puesto y de cada una de las actividades. Allí se conciben y se desempeñan los puestos en términos de misión, no en términos de actividades.

Comenzar con un fin en mente hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos logra permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

Por orden nos permite liberarnos de las tiranías de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar acabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos.

Pensar en ganar nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, cuando establecemos un balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común.

Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y equidad entre los seres humanos.

Buscar comprender primero y después ser comprendido es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos.

Este hábito es la clave de las relaciones humanas afectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo para ganar.

La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son resultado de este hábito.

Afilarse es usar la capacidad que tenemos para renovarnos físicamente, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite

Establecer un balance en todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles ( roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

En los organigramas debe de aparecer el cliente, o sea la estructura deben de estar soportada para beneficio de este, los atributos de los productos deben de tener especificaciones de medida.

Por tanto no podemos dejar a un lado la voluntad personal para enfrentar a cualquier tipo de cambio que tenga como resultado un proceso de diseñar, rediseñar la calidad en los servicios públicos.

Sin embargo, la Administración Pública tiene herencia que ha marcado un estancamiento en la mayoría de sus procesos, por tanto la voluntad del servidor público en cambiar su forma de interpretar y plasmar la calidad de los procesos administrativos.

Así mismo, se deberá considerar a los procesos como un conjunto de actividades, teniendo una orientación hacia el cliente interno o externo, para darle determinación valor o beneficio en el producto.

Debe de entender por las innovaciones que se tengan con relación a los procesos administrativos con que se estén trabajando. Por tanto es

Decir que es necesario aplicar Reingeniería para llegar a los objetivos de modernización administrativos y con ello tener aptitud positiva de trabajo, es sin duda una tesis que resulta fácil de dictaminar, pero a la vez es la cuestión más compleja dentro de los parámetros de Reingeniería.

El proceso metodológico de la Reingeniería es precisamente empezar a trabajar desde cero, es decir, no tomar en cuenta los procesos estables y de ahí hacer las correcciones, sino, plantear la forma correcta de hacer las cosas y hacerlas bien.

Sin embargo en la Administración Pública es cuestionado ese punto, puesto que no se identifica una verdadera concientización hacia los mismos funcionarios públicos, los cuales es necesario concientizar de manera sensible a los modos que cuenta la Administración para llegar más eficientemente a sus objetivos.

Si no por el contrario, es necesario tomar fuerza al cambio. Por tanto la tarea más difícil es enfrentarnos al cambio, no importa que se tenga incertidumbre de los resultados, el factor clave de esto es la decisión de tener voluntad para poder así enfrentarlo.

Posteriormente se podrá enfrentar a cualquier reto que se imponga.

Es necesario ampliar este tema, puesto que la complejidad de la Reingeniería, no solo se basa en el planteamiento, sino forma una metodología adecuada a cada necesidad que se presente en el proceso de Reingeniería, ya que todo lo que se presenta en ella en un reimplantamiento de todo un proceso.

No se puede dejar de considerar estos planteamientos metodológicos que se presentan para llegar a una calidad de servicio en la Administración Pública, al contrario se tiene que tratar de llegar a la calidad del servicio público en todos sus aspectos.

# **CAPITULO: 2.- MARCO TEÓRICO**

## **2.1 ENFOQUE DE SISTEMAS**

Este enfoque se caracteriza por centrar su estudio en la relación de cada sistema con los subsistemas que lo integran , así como de aquellas relaciones que se producen entre este primer sistema, y el sistema de sistemas, en el que esta forma se haya inmerso.

El análisis conceptúa a las reformas administrativas como subsistema del sistema administrativo, que a su vez forma parte de un conjunto de transformaciones de índole social, económico, político y cultural.

Ello obliga, a tomar en cuenta las pautas históricas de comportamiento social, los requerimientos del contexto geográfico del momento específico que se actúa.

El enfoque de sistemas, se utiliza principalmente en ciencias como la cibernética que se especializa en él ,estudio de los problemas de comunicación y control.

Bajo la disciplina la investigación sistemática, se da también la convergencia de otros muchos estudios más especializados.

Este enfoque permite el estudio de procesos consume a todos los sistemas administrativos, para proponer medios bajo los cuales se puedan resolver los problemas que no permiten el desarrollo de la Administración Pública y cumplir así objetivos dentro de una realidad, en constante transformación.

El método de sistemas, aplicados a la Administración Pública nos conlleva a tener que pensar en términos de las tensiones o demandas, llamados también insumos que confronta todo sistema administrativo.

Así como las posibles respuestas, a los productos que el sistema puede dar como respuesta a esas tensiones o demandas.

Para estudiar la Administración Pública, como un sistema es aislarla de su medio ambiente, siempre y cuando sea solo con fines analíticos; para ello, debemos señalar límites o fronteras que delimiten un sistema que implicara, preposiciones metodológicas.

Manejar estos últimos elementos, como internos o externos nos permitirá entender mejor los problemas que se refieren al sistema administrativo.

Se partirá del supuesto que la administración constituye un sistema abierto, deberá afrontar los problemas, generados por su exposición a influencias derivadas del sistema mayor, que vendrá siendo el sistema mayor, que vendrá siendo el sistema socio - político, económico y cultural, donde es preciso que existe retroalimentación en términos oportunos y suficientes sobre sus realizaciones pasadas, así como de sus efectos sobre el sistema global.

La retroalimentación y adaptación del medio ambiente se puede llevar acabo, cuando se mantengan las metas fijadas con anterioridad. Aunque también, como resultado de cambios en el medio ambiente, puede ser necesaria la modificación de sus antiguas metas, e inclusive su total transformación.

Los conceptos mínimos principales que se deben manejar para llevar acabo el análisis de la administración dentro de un marco de enfoque sistemático son los de:

Sistema, medio ambiente, demandas insumos, respuestas = productos y retroalimentación.

El principal componente del sistema administrativo, puede ser entendido como un gran transformados o procesador de recursos (insumos), a productos finales que van al medio ambiente.

## 2.2 INSUMOS Y PRODUCTOS

Los insumos del sistema, serán todos aquellos elementos que ingresan a él, y que pueden ser entendidos como recursos existentes en el medio ambiente. Por otro lado, los productos son los bienes y servicios, las normas y las opiniones que producen ciertos efectos sobre el medio ambiente.

La retroalimentación del sistema administrativo, permite medir resultados, en términos de por lo menos tres variables distintas:

- Su eficiencia, será la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados.

Su eficacia, se refiere al mayor o menor logro de los objetivos y desde el punto de vista jurídico institucional.

El medio ambiente, estimula a quienes están en posibilidades de introducir insumos al sistema administrativo, recibiendo todos los productos finales de los procesos internos de dicho sistema.

Los grupos sociales, demandan obras de infraestructura y bienes de consumo para su propio uso tales como:

Servicios de:

Educación

Transportes

Drenaje

Poda de Arboles

Etc.

Una demanda, constituye un concepto analítico genérico, no describe necesariamente la naturaleza de interacción que se produce entre los ciudadanos y el administrador. Así por ejemplo, una demanda puede tomar a veces la forma de rutina o solicitud de servicios.

No solo insumos externos, influyen en los actos de la Administración, existen otros cuyo origen dentro del sistema de conversión les permite ser llamados insumos internos como son:

A) Las estructuras formales que existan dentro de las dependencias administrativas

B) Los procedimientos empleados, por los funcionarios para la toma de decisiones

C) Las predisposiciones (actitudes), experiencias y conocimientos (aptitudes de los propios administradores)

Así pues dentro de los procesos de conversión que transforman los insumos en productos, dentro de las estructuras o subsistemas destacan:

A) Los subsistemas de dirección que se componen de los encargados de la toma de decisiones en políticas, programas, metas, proyectos e instrucciones concretas.

B) La adaptación, al institucionalizarse, se imprima un mayor grado de direccionalidad y de flexibilidad, a las otras estructuras; lo cual, les permite hacer frente en forma oportuna y sistemática a las tensiones que se generan dentro y fuera del sistema.

## 2.3 ACTITUDES Y APTITUDES

Una Administración en desarrollo demanda personal preparado, entre más compleja se vuelva, la selección será rigurosa y se contratará al trabajador especializado.

Este personal, puede no siempre estar disponible, y entonces, es necesario contar con programas extensivos de entrenamiento.

El servicio Público, debe competir con el área de los Recursos Humanos, con los sectores comerciales, industrial, profesional y educacional privado.

El manual de la Administración pública de Naciones unidas, apunta Que: **“La exigencia principal en el sector público es... la administración del personal... cualquier plan de reforma administrativa necesita exclusivamente ir acompañada de una nueva aptitud y acrecentada actitud por parte de los funcionarios públicos. Argumentando también que un personal competente es la condición de un servicio público eficaz ”1.**

Por otro lado, los funcionarios y empleados públicos en su toma de decisiones, por lo regular consideran las numerosas consecuencias que van implícitas, evaluando en cada caso la intensidad del apoyo político, las virtudes éticas y los costos financieros y los políticos asociados a cada una de las demandas, que reciben del medio ambiente cuya atención constituye su quehacer cotidiano.

La motivación se logra cuando el empleado no ve su trabajo como un instrumento de servidumbre, si no que representa así mismo un medio

Para satisfacer tanto sus necesidades materiales, como sus más justas aspiraciones humanas.

Los productos que el sistema administrativo, brindan la satisfacción de algunas de sus necesidades materiales, informativas y simbólicas.

La retroalimentación representa la evaluación del funcionamiento del sistema, al comparar los resultados obtenidos con las demandas, los recursos y el apoyo que recibió el sistema conforme las técnicas administrativas van avanzando, las funciones y los objetivos del estado, aumentan, la maquinaria administrativa crece, al personal y las instalaciones con que cuentan se desarrollan en forma paralela.

La característica principal del cambio Administrativo, es que este produce generalmente un crecimiento por agregación, en el que se mezclen las estructuras anacrónicas con otras más modernas produciéndose grandes diferencias técnicas y de recursos entre las dependencias.

El cambio no es siempre, el resultado de una programación deliberada, en tanto que una reforma, requiere de una previsión razonada de base a la decisión de la autoridad responsable.

El cambio administrativo, se produce sin grandes fricciones, ajustándose a los intereses existentes, se pueden negociar, su velocidad y se renuncia a hacer modificaciones que pudieran encontrar obstáculos de importancia.

Una reestructuración radical o revolución administrativa, puede ser el resultado de la operación de mecanismos de reforma, diferenciándose completamente de esta, en que no es permanente, y constituye una transformación concreta de ciertas estructuras, procedimientos o sistemas pero discontinuas en el tiempo.

# **CAPITULO: 3.- ATENCIÓN A LA DEMANDA**

## **CIUDADANA**

### **3.1 HISTORIA DE LA DELEGACIÓN VENUSTIANO CARRANZA**

Tratar de ubicar el territorio que actualmente ocupa la Delegación Venustiano Carranza en su etapa ,más remota, implica remontarnos a tiempos inmemorables,. Tal vez al rededor de un millón de años, cuando geológicamente se explica la formación de la Cuenca y el lago de México, en el periodo pleistoceno de la época cuaternaria.

Posteriormente con la disminución del nivel del lago afloraron numerosos islotes, algunos de ellos relacionados con la historia del nombre este lugar predestinado y que perduran como tierra firme hasta nuestros días, entre ellos Tlapacoya, Xochimilco, Tepetzingo, Mixhuca, Tenochtitlan y Tlatelolco.

**ÉPOCA PREHISPANICA:** Las crónicas que se refieren a los aztecas en el siglo XIV citan que tras haber prestado sus servicios como guerreros al señor de Culhuacán, éste les permitió asentarse en Méxicaltzingo sitio que aun conserva su nombre prehispanico, localizado en el cruce de las calzadas de la Viga y Ermita Iztapalapa. De ese lugar fueron arrojados al lago, después de haber sacrificado a la hija del señor culhuacano.

Así fue como llegaron al islote de Mixhuca, donde se dice que nació uno de los hijos de Moctezuma . Aunque También se cree que durante la permanencia de los

aztecas dio a luz una de las señoras principales, por lo que se le conoció como el islote de Mixhutlan o lugar de parto, en donde permanecieron algún tiempo, para de ahí dirigirse a su destino final, Tenochtitlan, a donde llegaron en el año de 1325.

Durante el predominio azteca, la mayor parte de lo que actualmente es la delegación Venustiano Carranza estaba bañado por el lago de Texcoco y solamente una pequeña porción del lado oriente de Tenochtitlan, existían embarcaderos y canales que se comunicaban con la ciudad. También sobresalía un Albornada que llevaba el nombre de Nezahualcoyotl, construido precisamente por el emperador ingeniero poeta.

**LA COLONIA:** Siglo XVI entre 1521 Y 1522 se inicio la construcción de la ciudad española sobre lo que fue la gran Tenochtitlan. El territorio delegacional seguía perteneciendo en su mayor parte al lago de Texcoco, existiendo solo algunas porciones de tierra como la zona de lo que ahora es San Lázaro, que fue aprovechada por Hernan Cortés para construir los primeros edificios en esta parte de la ciudad.

El 4 de julio de 1548 se llama oficialmente muy noble, insigne y Leal Ciudad de México. Fundaron el convento y la iglesia de la Merced en el barrio de San Lázaro. Al sur de esta iglesia se erigió el templo de San Jeronimito, en el Barrio de la Candelaria de los Patos, cuyo nombre se debe a que a este lugar llegaban desde la época precortesiana hasta la colonia bandadas de patos silvestres.

**SIGLO XVIII:** Los limites de la ciudad se rebasaron y de echo desaparecieron. Los indígenas empiezan a habitar zonas de españoles y estos a la vez, construyen sus casas en barrios de aquellos.

Los canales se vuelven famosos y populares sobre todo el de Jamaica y el de la Viga. Este entraba a la Ciudad de México de sur a norte, rumbo al antiguo convento de la Merced.

El comercio a lo largo de este canal fue muy importante, por que los productos que se comercializaban no solamente adquirían para la ciudad sino que llegaban a los lugares ribereños del lago aprovechándose las trajineras y canoas que se encontraban en los embarcaderos.

**SIGLO XIX:** A principios de este siglo, el territorio de la delegación empieza a crecer. Comenzaba con una garita ubicada en San Lázaro y se dirigía al oriente con rumbo a Veracruz, en una extensión de 13 Kilómetros en lo que ahora es la Calzada Ignacio Zaragoza.

En 1861, el Distrito Federal quedó dividido en 5 territorios quedando una gran parte del correspondiente a la delegación en lo que se llamo la municipalidad de México. Un año después, debido al intenso movimiento comercial que tenía la zona donde se asentaban el Convento y la iglesia de la Merced. Hasta 1881 se inauguró un mercado que con el tiempo se convirtió en uno de los más populares y visitado de la ciudad de México: El Mercado de la Merced ubicado en las calles de Santa Ifigenia y la Merced.

**SIGLO XX:** La población de la zona oriente, habitaba casas antiguas, vecindades deterioradas y carecía de servicios públicos.

En 1929 el Distrito Federal modifica su división política, estableciéndose un departamento central y 13 delegaciones, aunque dos años después se reduce a 11. la delegación Venustiano Carranza pertenecía al departamento Central y a la Delegación Iztacalco.

En los llanos de Balbuena tiene lugar dos sucesos, se inauguró el centro deportivo más antiguo de la Ciudad de México que llevaría el Nombre de Venustiano Carranza y se inicia la construcción del aeropuerto Benito Juárez, en terrenos de la colonia Moctezuma, donados por la familia Braniff, y de los ejidos de Texcoco.

En 1915 se crea el departamento de la Fuerza Aérea Nacional, que cuenta para el año siguiente con el campo aéreo de Balbuena, una Escuela Militar de Aviación y Talleres Nacionales de Construcciones Aeronáuticas anexos ala Escuela de tiro de San Lázaro, para el diseño y construcción de aviones.

En 1917 se realiza el primer vuelo que transporta correspondencia entre México y Pachuca; siete años más tarde se construye el primer avión completamente mexicano el Tololoche en el que Emilio Carranza vuela de México a Ciudad Juárez.

En los años cuarentas, la introducción del transporte colectivo (tranvía y trolebús) junto con la intensa actividad de los mercados de la Merced y Jamaica propiciaron que la mancha urbana fuera creciendo dando lugar a colonias como la Azteca, Mosqueteros, Venustiano Carranza, Veinte de Noviembre, Simón Bolívar, Alvaro Obregon y Jardín Balbuena.

En la Década de los cincuentas se construye el Viaducto Miguel Alemán, debido al entubamiento de los ríos Tacubaya, Piedad y Becerra, se edifican nuevas Instalaciones al sureste de la merced entre la que se incluye el Mercado Sonora, todo ello da lugar al surgimiento de nuevas colonias; Aquiles Serdan, Pensador Mexicano, Gómez Farías, Revolución, Miguel Hidalgo, Gertrudis Sánchez, Siete de julio,

Felipe Angeles, Damián Carmona, Río Blanco, Peñón de los Baños, industrial Puerto Aéreo, Federal y las secciones de la Moctezuma.

En los sesentas se construyen el deportivo Oceanía y la Ciudad Deportiva de la Magdalena Mixhuca, se amplió la avenida Zaragoza. El 4 de Septiembre de 1969 se inaugura la Línea uno del metro que corría de Chapultepec a Zaragoza.

El inicio de los años setentas marcan el nacimiento de la delegación Venustiano Carranza como tal. el 29 de Diciembre de 1970 se publicó el decreto de la Nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, mediante el cual se crearon cuatro nuevas delegaciones:

Benito Juárez, Cuahutemoc, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza que aunadas a las doce existentes, conforman el mosaico de las 16 actuales.

Así surgió lo que hoy es nuestra Delegación en una superficie de 34 Kilómetros cuadrados, cuatro años más tarde se inauguró el edificio sede de la Administración de la Delegación Venustiano Carranza.

Al respecto debe señalarse que por decreto presidencial del 11 de abril de 1980, tal carácter queda reconocido legalmente y que a la delegación corresponde el 25 % de la Superficie de dicho centro en su parte Oriente.

## 3.2 DATOS BÁSICOS DE LA DELEGACIÓN

Quisiera hacer mención que estos datos que se mencionaran a continuación han sido tomados del Censo General de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), haciendo la aclaración que actualmente la información del censo de 1995 todavía no se nos ha facilitado.

**Extensión territorial:** 33.8 Km<sup>2</sup>; 2.2 del Distrito Federal

**División Territorial:** 70 colonias y 3,230 manzanas

**Población:** 519,628 Habitantes; 6.3 % del total del D.F.

**Densidad Poblacional:** 15,373 habitantes/Km<sup>2</sup>; 3° lugar delegacional

**Estructura por edades:** el 61% es menor de 30 años y el 76 % no rebasa los 40 años

**Población económicamente activa:** 37 % de la población total

**Actividad de la población ocupada:** 79 % actividades comerciales y servicios; 20 % industria

**Habitantes por vivienda:** 4.4 habitantes

**Tipo de vivienda:** 58 % de la población vive en departamentos: 41% en casa unifamiliar.

**LA DISTRIBUCIÓN DEL TERRITORIO:** El programa de desarrollo Urbano del Distrito Federal es el instrumento que norma al crecimiento de la ciudad y garantiza su desarrollo en forma ordenada y equilibrada se auxilia de los programas parciales para determinar, a nivel de predio. Los usos, densidades e intensidades en la utilización del suelo.

Mediante estos programas el Departamento del Distrito Federal ha sido posible respaldar acciones para imprimir a la propiedad privada la modalidad que dicta el interés público; de determinar las reservas territoriales; definir los derechos de vía; proteger los sitios patrimoniales, históricos y naturales; apoyar la redistribución de los servicios públicos y de equipamiento, restringir el crecimiento horizontal de la ciudad.

**ZONA HABITACIONALES:** Es el principal uso de suelo. De acuerdo al censo de 1990, existen en la Delegación 117 mil 877 viviendas, con un promedio 4.4 habitantes por unidad. Del total, el 36 % se refiere a casa sola; 63 % a vivienda plurifamiliar como edificios de departamentos que suman 51 en Venustiano Carranza. El restante 1 % son viviendas móviles, refugios y viviendas colectivas.

**TIPOS DE CONSTRUCCIÓN:** Los materiales que predominan en la construcción de las viviendas son de carácter permanente y en consecuencia reúnen los requerimientos máximos de bienestar familiar y protección contar con el medio ambiente. Así tratándose de techumbres el 87.5 % cuenta con losa de cemento y tabique el 7.5 %

Lámina de asbesto o metal y solamente el 5 % se refiere a láminas de cartón y otros materiales.

En lo relativo a los pisos el 51 % son de mosaico o de madera, en tanto que el 48 % son de cemento o firme. En la delegación solo el 1 % cuenta con pisos de tierra.

**SERVICIOS DE VIVIENDA:** el 98.5 % cuenta con agua entubada (81 % dentro de la propia vivienda y el 17.5 % en el exterior ).

El 98.5 % cuenta con drenaje

El 99.6 % dispone de electricidad

El 91 % dispone de cocina en el interior

El 98 % utiliza gas en la cocina. Prácticamente no se utiliza leña o carbón

El 92 % dispone de excusado dentro de la vivienda.

**ZONAS INDUSTRIALES:** Existen 1,750 unidades fabriles, las cuales dan ocupación a más de 34 mil personas en el Distrito Federal.

Las actividades industriales son las textiles, elaboración de productos alimenticios y bebidas, fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo, manufactura y equipos de papel, elaboración de sustancias químicas y productos derivados del petróleo y carbón.

**ZONAS COMERCIALES:** Totalizan 15 mil 500 unidades comerciales que agrupan a más de 30 mil empleados sin contar con los locatarios de mercados públicos ni vendedores en vía pública que en conjunto suman más de 23 mil personas.

También operan dentro de la Delegación 42 mercados públicos que son atendidos por 14 mil 500 locatarios aproximadamente, concentrándose la mayor parte en los mercados Merced, Jamaica y Sonora entre otros.

Hay que mencionar a 46 mercados móviles que operan en 17 colonias y Centros Comerciales Privados.

**AGUA POTABLE:** La Delegación cuenta con 93 Kilómetros de red primaria y 520 de red secundaria, con los cuales se asegura el servicio domiciliario al 99 % de la población.

**DRENAJE:** Para el desalojo de aguas negras, la Delegación cuenta con una red Primaria y otra secundaria.

**PAVIMENTACIÓN:** Según datos proporcionados por el INEGI, la delegación cuenta con millones 828 mil metros cuadrados, de carpeta Asfáltica y con un millón 55 mil metros cuadrados de banquetas y guarniciones.

**ALUMBRADO PÚBLICO:** Cuenta con 22 mil luminarias a lo largo de 630 Kilómetros.

**SEGURIDAD PÚBLICA:** La vigilancia se realiza con más de 350 mil efectivos 143 patrullas 5 paneles, 3 motopatrullas, se cuenta con un cuartel de policía y se cuenta con la policía judicial.

**CENTROS EDUCATIVOS:** Se cuenta con 402 escuelas para la enseñanza elemental, de las cuales 196 preescolares, 208 primarias,

Educación media 85, 44 secundarias, 7 para trabajadores, 13 técnicas y 4 telesecundarias.

**ÁREAS VERDES:** Existen 28 instalaciones entre parques y jardines, alamedas y otros que poseen una superficie de mas de 2 millones de metros cuadrados de áreas verdes. destacan la Alameda Oriente, al igual que el Jardín de los Periodistas Ilustres.

**VIALIDAD Y TRANSPORTE:** 7 Kilómetros de ejes viales, un tramo del circuito interior y otro del viaducto, vías rápidas como Oceanía, Bulevar Puerto Aéreo, Fray

Servando Teresa de Mier, Ignacio Zaragoza, Congreso de la Unión y Francisco del Paso y Troncoso.

Las líneas 1,4,5,8 y 9 del metro, la terminal de autobuses de pasajeros de Oriente (TAPO), el Aeropuerto Internacional Benito Juárez que ocupa una extensión de 82 kilómetros cuadrados, y atiende anualmente a 14 millones de pasajeros en 275 mil vuelos nacionales e internacionales.

### **3.3 ANTECEDENTES DE LA DEMANDA CIUDADANA**

Como hemos visto hasta este punto la Delegación Venustiano Carranza es una de las Delegaciones que tiene una gran demanda ciudadana y a continuación enunciare algunos datos básicos de los años más recientes.

En el año de 1986 a través de giras de trabajo, foros de consulta popular, audiencias públicas, comparecencia personal y a través del Sistema de Orientación e Información y Quejas que fue implementado como consecuencia presidencial del 19 de septiembre de 1977 se tuvo una captación de 2651 demandas ciudadanas, de esas 1801: Bacheo, construcción de topes, mantenimiento público, áreas verdes jardines y plazas públicas, de estos requerimientos se logro atención satisfactoria a 80 % y "0 % en lista de espera por motivo presupuestal.

En 1987 Organización y Métodos cobra singular importancia y se convirtió en un real apoyo de los niveles directivos, al sugerirles medidas que permiten mejorar las actividades encomendadas, sin inversión de recursos o incluso ahorros significativos.

Se recogieron 1679 demandas, las que fueron canalizadas de la manera siguiente Jurídica y Gobierno 213, atendiéndose 127 y quedando pendientes 86, Desarrollo Urbano y Obras 1133 atendiéndose 914 y quedando pendientes 219 a Desarrollo Social 67 atendiéndose 59 y quedando pendientes 8, a la Secretaria de Protección y Vialidad 266 atendiéndose 126 y quedando pendientes 140. Del 100 % se atendieron el 74 % y Pendientes el 26 %.

En el año de 1989 otro conducto de comunicación permanente con los vecinos, es el Buzón del delegado.

Programa que inicio en el mes de noviembre con la instalación de 108 Buzones en lugares Públicos. La correspondencia es leída por el C. delegado y da respuesta inmediata a todas las cartas recibidas, en esta etapa, el flujo de información fue bajo no obstante que durante 1990 se instalaron 142 Buzones más y se dio una difusión de manera más intensa.

También con el fin de no centralizar los medios de información y recepción de demandas se realizaron los trabajos para la

reestructuración de los comités de descentralización de demandas ciudadanas (COCEDI) que funcionaron ubicados en 10 regiones de la delegación y en el cual los vecinos podrían acudir a solicitar información o a presentar demandas o peticiones de servicio.

Así mismo funciona en forma permanente la Oficina de orientación, información y quejas que atiende aproximadamente a 7,750 personas cada mes y recibió 2,083 demandas durante 1989, cabe resaltar que las demandas recibidas por los diversos conductos, se canalizaron a esta oficina que en coordinación con la Subdirección de Informática la procesa en la computadora, enviando a las áreas de atención cada una de las demandas ciudadanas, llevando él, seguimiento correspondiente y procesando la información cotidianamente.

Con ello durante 1989 se recibieron 5,344 demandas de la manera siguiente Participación Ciudadana 22, Jurídica y Gobierno 813, Desarrollo Urbano y Obras 1437, Desarrollo Social 193, Servicios Urbanos 1743, Administración 7, Contraloría interna 6 y la secretaria de Protección y Vialidad 1122.

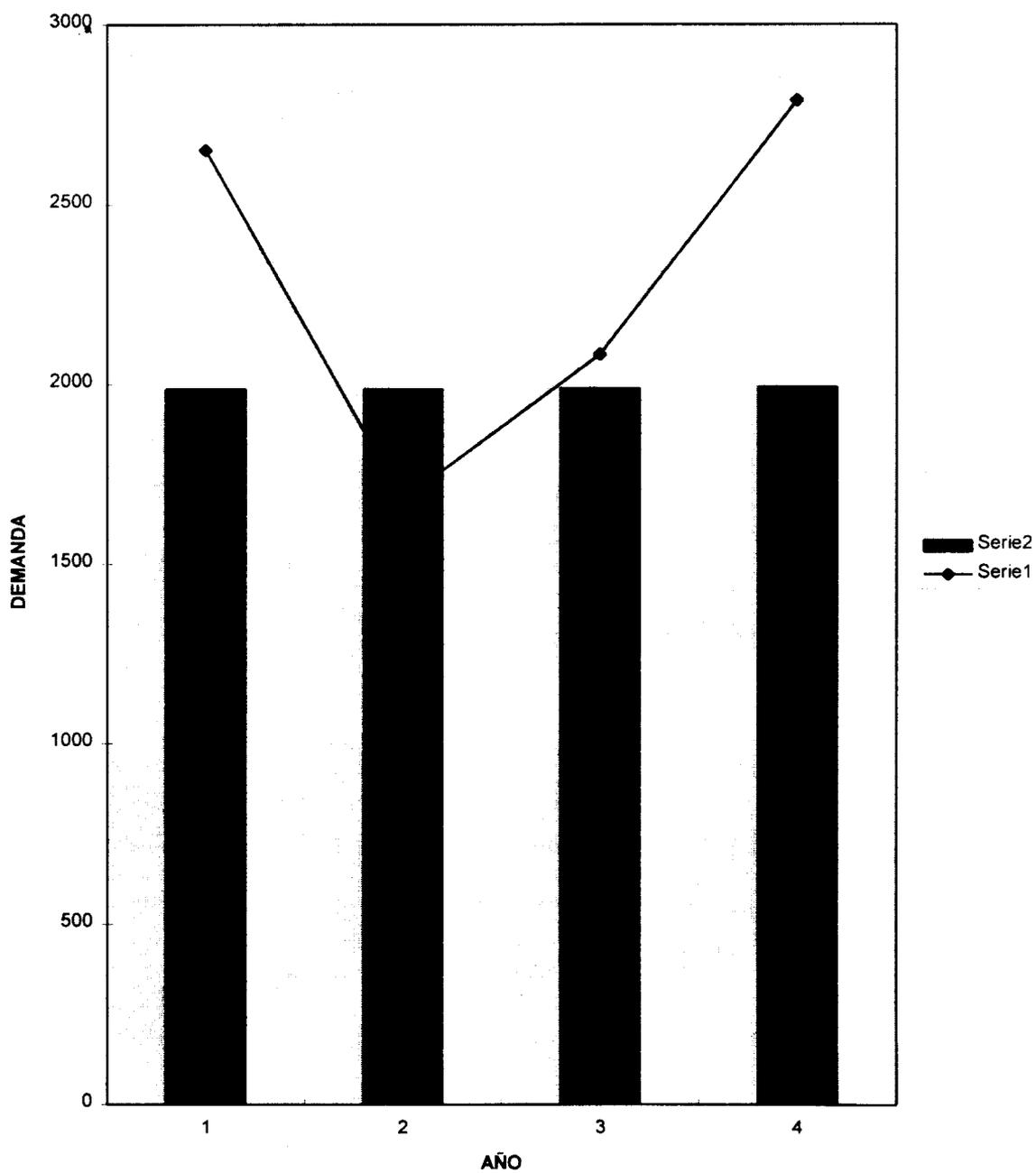
se recalca la función de la H. junta de vecinos la cual organiza a los vecinos para poder captar la problemática que existe en cada colonia,

Para sí solicitar a la autoridad competente la solución de los problemas que le aquejan de esta forma se recibieron las demandas así: Desarrollo Urbano y Obras 367 atendándose 160 Servicios Urbanos 580 atendiendo 457 Jurídica y Gobierno 223 atendiendo 125, Desarrollo Social 139 atendiendo 61, Participación Ciudadana 12 atendiendo 8 Oficina del C. delegado 6 atendiendo 6 , Coordinación de Asesores 2 atendiendo 2 y Sector II P. y V: 132 atendiendo 68.

En 1993 se agilizo la atención a la ciudadanía, se simplificaron tres tramites de servicios con permanente demanda popular: la instalación de tomas de agua domiciliaria abatiendo tiempo de 15 a 10 días hábiles y en la reparación de agua potable y conexión de drenaje que ahora se resuelve en un solo día.

AÑO	DEMANDA RECIBIDA Y ATENDIDA
1986	2651
1987	1679
1989	2083
1993	2790

DEMANDA RECIBIDA Y ATENDIDA



## **CAPITULO: 4.- CASO PRACTICO**

Debido a la gran demanda ciudadana, como se menciona en el capítulo anterior, el Departamento del Distrito Federal dio como inicio y a través de una empresa consultora la tarea de hacer Reingeniería en dos delegaciones Alvaro Obregón y Atzacotalco.

Estos procesos se harían en todas las delegaciones por abecedario. Pero la Delegación Venustiano Carranza se le dio la oportunidad esto debido a que es una de la más grandes y que ha demostrado cumplir con los trabajos requeridos.

En la delegación Venustiano Carranza se ponen como piloto ciertas fases que en las delegaciones anteriores no se habían llevado a cabo; y algunas cosas como la cantidad de demanda recibida era diferente en el caso de Venustiano Carranza con la delegación Alvaro Obregón situada en la parte poniente de la ciudad de México y Venustiano Carranza en la parte Noreste de la misma.

Debido a la gran demanda ciudadana delegacional en todos sus sentidos, se conjuntaron las áreas operativas con las administrativas, en conjunto con el delegado y subdelegados, en cuatro grupos divididos de la siguiente manera:

Control de Gestión

Ventanilla Única

Mantenimiento Urbano y de Edificios Públicos

Presupuestos.

Pero en este capítulo haré una breve reseña de lo que es el Centro de Atención a la Demanda Ciudadana (C.A.D.C.) y como se ha conformado.

Como vimos en el capítulo anterior la demanda se recibía por diferentes canales; es decir a través de giras y audiencias, demanda ciudadana , teléfono, delegado o subdelegados y demás medios de captación de demanda.

En Venustiano Carranza se tomó la decisión de hacer lo siguiente

## **OBJETIVO DEL PROGRAMA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS**

El objetivo principal del programa es desarrollar una cultura de calidad y excelencia en el Departamento del Distrito Federal y en las 16 delegaciones políticas.

# **METODOLOGÍA A SEGUIR**

## **1.- VALIDACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS**

- Revisar Misión / Visión, objetivos de la delegación V. Carranza
- Formar grupos de rediseño de procesos
- Definir prioridades y beneficios

## **2.- ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS**

- Atributos de satisfacción (usuarios, servidores públicos y gobierno)
- Definir Indicadores
- Validar principios
- Rediseñar procesos y definir mejoras

## **3.- REDISEÑO DETALLADO DE PROCESOS CRÍTICOS**

- Diseñar procedimientos
- Iniciar monitoreo de resultados
- Comunicar necesidades de cambios
- Fijar fases para el cambio

## **4.- IMPLANTACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS**

- Definir programa de implementación
- Medición y seguimiento
- Implantar facultación
- Reconocer y comunicar logros

# **MECÁNICA DE CAMBIO**

Todo cambio exitoso depende del grado de impacto sobre la satisfacción del usuario.

## **PRINCIPIOS**

### 1.- ATENCIÓN AL CLIENTE

- Entendimiento y captación de necesidades
- Orientación
- Registro
- Retroalimentación y seguimiento
- Concientización
- Medición y evaluación del servicio

### 2.- MANTENIMIENTO

- Detección de necesidades
- Programación y preparación
- Administración de materiales y herramientas
- Ejecución de trabajo
- Cierre del trabajo
- Planeación del mantenimiento

### 3.- PRESUPUESTACIÓN

- Emisión de lineamientos
- Detección de necesidades
- Cuantificación de partidas
- Aprobación del presupuesto
- Control presupuestal
- Aplicación presupuestal

### 4.- GESTIÓN

- Medición y evaluación del nivel del servicio
- Apoyo a la mejora continua

## **MISIÓN DE LA DELEGACIÓN**

Una misión habla del propósito fundamental por el cual existimos, la razón de nuestro ser como grupo, organización, nación o instancia. Esta conformada de una serie de valores que utilizaremos para poder cumplirla cada vez que tengamos la oportunidad de hacerlo.

Una visión va más allá de nuestras capacidades actuales y debe describir objetivos claros y definidos.

Enfocada a satisfacer al usuario o ciudadano como prioridad.

### **\*Usuario**

Satisfacer el total de la demanda ciudadana y proporcionar servicios de alta calidad, brindando seguridad a la ciudadanía, sirviendo con eficacia, cortesía y honestidad.

### **\*Servidores Públicos**

Brindar oportunidades de desarrollo de vida y carrera personal, capacitando de manera permanente, remunerando y motivando al personal y unificando criterios.

- Proporcionar información necesaria para dar a conocer a nuestros clientes internos y externos la situación que guardan las demandas ciudadanas.
- Proporcionar información necesaria para evaluar el nivel del servicio y desempeño de los diferentes procesos realizados en la delegación.

## VISIÓN DE LA DELEGACIÓN

La visión de una organización es un estado de las cosas que servirá como un modelo para “jalar” a toda la gente a lograr objetivos comunes.

Es una descripción de como nos queremos ver en un futuro.

Es un acercamiento a la excelencia y la calidad, una “fotografía” del futuro, que servirá para recordarnos que tan cerca o lejos estamos de ella al pasar el tiempo.

- La infraestructura con la que cuenta la Delegación para atención al ciudadano

Incluye:

- Un sistema computarizado
- Personal altamente capacitado en el sistema
- Líneas telefónicas
- Servicio de larga distancia sin costo lada 800
- Servicio de Red e Internet

- Servicios

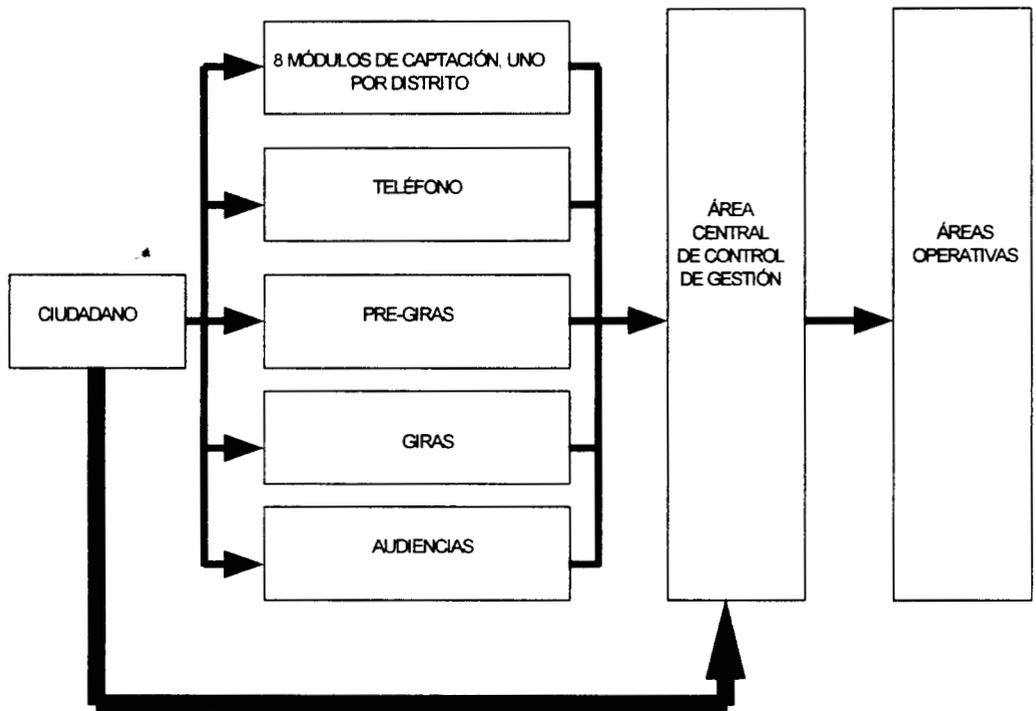
- Existe un servicio de orientación optimo
- Comunicación de alcances, reglamentos, requerimientos, horarios de atención.
- Tiempos de respuesta por tipo de demanda
- El ciudadano esta orientado en cuanto a los alcances y limitaciones de la Delegación. Cuando no se le puede resolver su demanda, se le da opciones e información de cómo comunicarse con otros medios que si le pueden ayudar.

- Sistema

- La demanda esta tipificada y codificada al 100 %
- Los sistemas están diseñados para evitar errores en el registro y duplicidad
- La información captada esta a disposición de la delegación y los ciudadanos
- El sistema indica el tiempo de atención estimado

- Estructura

- Subdirección de control y seguimiento
- 8 módulos de atención al público en diferentes distritos.



# **CONCLUSIONES**

Primero que nada espero haber sido claro en este trabajo ya que esta ha sido formado de acuerdo a ciertos pasos que se han llevado para hacer Reingeniería en la Delegación Venustiano Carranza.

Todo lo descrito anteriormente tiene la idea o posibilidad de escribir un libro y es donde se da uno cuenta que es difícil.

La ciudad de México cada vez más compleja, presenta muchas de las características de las sociedades modernas pero cuenta todavía con muchos rasgos de estudios anteriores de desarrollo social, económico y político, el largo proceso de transición hacia etapas superiores del desarrollo ha sido también el de la transformación de México en un país totalmente urbano el ejemplo más representativo de la Urbanización del país, con todos sus defectos y virtudes constituye sin duda la zona metropolitana de la ciudad de México.

En estos momentos en los que se vienen cambios en el Gobierno (en la regencia); este es un momento histórico en el cual nos enfrentamos

y tenemos la posibilidad de elegir al gobernador del Distrito Federal, y esperando que los programas que se están llevando a cabo en las delegaciones no se detengan, por que las personas que están implementando los procesos de Reingeniería saldrán del Gobierno.

Pero tendrán que recordar que la demanda ciudadana seguirá y seguirá aumentando debido a las características geográficas, poblacionales y climáticas de la Delegación.

Se han implementado proyectos y subproyectos buscando la eficiencia para la ciudadanía y aunque se les habla sobre el estado actual de sus demandas, esta tal vez no esta siendo atendidas, pero se tienen logros como los siguientes: Se tiene capturada el 100 % del total de la demanda y como está en un sistema esta bota automáticamente a las repetidas para evitar duplicidad, sé esta trabajando en grupos para tener herramientas que permitan tener una detección de problemas en los procesos y en la eliminación de dicha problemática, así como crear una cultura de mejora continua como modo de vida.

Tener una mejora continua que no es más que conducir el cambio de los procesos mediante acciones permanentes de medición y

Evaluación para identificar desviaciones, problemas o en su caso, áreas de oportunidad, establecimiento de mecanismos para eliminación de la fuente de los problemas, asegurando la mejora donde se realizará el trabajo, para logra productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades dela ciudadanía.

No se ha podido evitar que la demanda entre por diversos canales, debido a que sigue entrando por (Participación Ciudadana, Consejeros ciudadanos, Jefes de manzana, etc.) o a través del delegado o áreas operativas. En cuanto a capacitación se da un cierto nivel es decir jefes de unidad (se ha dado a cuadrillas) pero las personas de las áreas de servicios generales no la han recibido y tenemos que cuidar las bases, es decir los procedimientos, por que los procedimientos son la base de los procesos y si no cuidamos los procesos no tendremos Reingeniería, falta unificar criterios y homogeneizar formatos, por que esa es una de las causas de la problemática y dotar de los materiales necesarios par realizar sus labores.

La Reingeniería no es un paliativo por lo que cotidianamente tendremos que buscar las alternativas para elevar el nivel de vida de los habitantes de la Delegación y aumentar el acceso a los bienes y

Servicios públicos. La construcción de infraestructura permitirá hacer frente a la creciente demanda por una mejor vialidad, servicios de transporte, agua potable, drenaje, desalojo de aguas pluviales, equipamientos adecuados para la prestación de servicios de salud, cultura, deportes y recreación.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Picazo, M.L. Reingeniería de Servicios  
Edit. McGraw-Hill México 1993
- Martínez, V.F. Creatividad e innovación en la Reingeniería de Procesos  
Edit. PAC S.A. de C.V. México 1995
- Raymond L. Manganelli. Como hacer Reingeniería  
Norma Interés General México 1995
- Naciones Unidas Manual de Administración Pública de Naciones Unidas  
Edit. 1989
- Fremont E. Kast, James E Rosenzweig. Administración de las Organizaciones  
Edit. McGraw-Hill México 1988
- Rafael Banrandiaran Diccionario de Terminos Financieros  
Edit. Trillas México 1993
- Departamento del Distrito Federal. Taller de Reingeniería de procesos  
México 1996

- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio Metodología de la Investigación Edit. McGraw-Hill México 1991
- Delegación Venustiano Carranza Monografía 1993  
México 1993
- Delegación Venustiano Carranza Informe anual de actividades 1986  
México 1986
- Delegación Venustiano Carranza Informe de actividades 1987  
México 1987
- Delegación Venustiano Carranza Informe de labores 1989  
México 1989
- Delegación Venustiano Carranza Informe de actividades 1993  
México 1993
- Daniel Morris, Joel Brandom Reingeniería “Como aplicarla con éxito en los negocios” Edit. Mac Graw Hill México 1995
- Explorador de Internet de Microsoft <http://www.businessarch.com/wat is reingenieerging.htm>

● Correo Electronico E-mail Bussines Architects webmaster  
businessarch.com.